

IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA PERCEPCIÓN
ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS, CASO FALABELLA CARACOLÍ

LAURA VANESSA CONTRERAS GARCÍA

ID: 258756

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL- PERIODISMO
BUCARAMANGA

2019

IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA PERCEPCIÓN
ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS. CASO FALABELLA CARACOLÍ

LAURA VANESSA CONTRERAS GARCÍA

ID: 258756

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de
COMUNICADOR SOCIAL- PERIODISTA

Director

M.G Clara Inés García Villamizar

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL- PERIODISMO
BUCARAMANGA

2019

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bucaramanga, 22 de febrero del 2019

Agradecimientos

A través de este proceso de esfuerzo y dedicación quiero agradecer a Dios por el privilegio de la vida, por brindarme la oportunidad de estudiar una carrera profesional y culminarla, por regalarme la salud, sabiduría, inteligencia y los recursos, si no fuera por su misericordia no estaría yo aquí.

Quiero dedicar esta Tesis a mis padres y mis hermanos, quienes me impulsaron y me apoyaron para comenzar esta etapa profesional, y nunca perdieron su fe en mí. Asimismo, a mi novio, por su soporte y palabras que me motivaron a seguir adelante y terminar este proceso.

También, agradecerle a mi supervisora M.G Clara Inés García V, por sus aportes y conocimientos brindados a lo largo del trabajo de grado. A mis compañeros y docentes, quienes me brindaron herramientas para aprender cada día algo nuevo. A la Universidad Pontificia Bolivariana, por impartir educación de calidad y brindarme espacios de desarrollo para mi vida profesional.

De igual manera, a la empresa Falabella Caracolí, por permitirme crecer laboralmente y darme la oportunidad de trabajar en horarios flexibles para seguir estudiando y, abrir sus puertas para realizar mi tesis allí.

Por último, dedicar a todos los que me leen esta frase, la cual me animó a nunca rendirme y no desfallecer “Todo parece imposible hasta que se hace” Nelson Mandela.

Contenido

Capítulo 1	10
Introducción	10
Capítulo 2	16
Marco teórico	16
Capítulo 3	34
Metodología	34
Capítulo 4	44
Resultados y discusión.....	44
Resultados de la entrevista.....	44
Resultados de la encuesta	49
Resultados de la revisión de documentos.....	64
Capítulo 5	67
Interpretación de datos	67
Conclusiones	69
Referencias Bibliográficas	74
Anexos	78

Anexos

	Pág.
Instrumento de recolección de datos: Entrevista a los directivos.	78
Instrumento de recolección de datos: Encuesta a los empleados.	79

Lista de gráficas

Gráfica 1. <i>Información Estratégica</i>	50
Gráfica 2. <i>Información Normativa</i>	51
Gráfica 3. <i>Información Profesional</i>	52
Gráfica 4. <i>Información Emocional</i>	53
Gráfica 5. <i>Comunicación entre jefe y colaborador</i>	54
Gráfica 6. <i>Información por medios informales</i>	55
Gráfica 7. <i>Nivel de motivación</i>	56
Gráfica 8. <i>Intercambios de opinión</i>	57
Gráfica 9. <i>Valoración por hacer las cosas</i>	58
Gráfica 10. <i>Impacto por rumores</i>	59
Gráfica 11. <i>Valoración por la información institucional</i>	60
Gráfica 12. <i>Nivel de satisfacción laboral</i>	61
Gráfica 13. <i>Medios de información</i>	62
Gráfica 14. <i>Preferencia de medios</i>	63

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA PERCEPCIÓN ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS. CASO FALABELLA CARACOLÍ

AUTOR(ES): LAURA VANESSA CONTRERAS GARCÍA

PROGRAMA: Facultad de Comunicación Social

DIRECTOR(A): CLARA INÉS GARCÍA VILLAMIZAR

RESUMEN

El principal objetivo de este informe es conocer la percepción que tienen los empleados de Falabella a partir de la información que reciben de los medios institucionales relacionada con el clima y la cultura en pro de favorecer la productividad. Por lo tanto, su enfoque metodológico obedece a un estudio cualitativo, el cual a partir de los aportes de los trabajadores y del gerente general, se aborda bajo una mirada inductiva a estas dos variables, comunicación y percepción organizacional, para describirlas, comprenderlas y analizar la posible relación, desde los públicos internos. El método de investigación usado es etnográfico, cuya finalidad es aproximarse a un grupo de personas en un cierto periodo de tiempo, en este caso empleados clave de distintas áreas de la empresa, para interpretar su realidad y construir una visión global desde distintos puntos de vista, a través de este estudio de caso. Se opta en consecuencia por técnicas de recolección de datos como entrevista al gerente, revisión de documentos institucionales y encuestas a empleados. Por medio de estas técnicas, se evidenció que la comunicación juega un papel fundamental para afianzar vínculos entre jefes y empleados e incentivar a los equipos de trabajo para desempeñarse mejor en favor de los objetivos de la organización. Se espera que por medio de este estudio, se reflexione sobre el impacto de una comunicación que, siendo tradicional, por los medios utilizados en el caso, se debe concebir no sólo como un proceso de transmisión de información, sino que la gerencia la asocie más como una herramienta de gestión, la cual si es usada con un propósito, y a partir de una estrategia, puede llegar a ser más efectiva, al generar más acercamiento por parte de los jefes hacia su equipo de trabajo, lo que permitiría afianzar el clima y la cultura organizacional.

PALABRAS CLAVE:

Comunicación, Percepción Organizacional, Cultura Organizacional, Clima Laboral, Productividad.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: IMPACT OF INTERNAL COMMUNICATION ON THE ORGANIZATIONAL PERCEPTION OF EMPLOYEES. CASE FALABELLA CARACOLÍ

AUTHOR(S): LAURA VANESSA CONTRERAS GARCÍA

FACULTY: Facultad de Comunicación Social

DIRECTOR: CLARA INÉS GARCÍA VILLAMIZAR

ABSTRACT

The main objective of this report is to know the perception that employees of Falabella have from the information they receive from the institutional media related to climate and culture in favor of promoting productivity. Therefore, its methodological approach obeys to a qualitative study, which from the contributions of the workers and the general manager, is approached under an inductive gaze to these two variables, communication and organizational perception, to describe, understand and analyze them. the possible relationship, from the internal public. The research method used is ethnographic, whose purpose is to approach a group of people in a certain period of time, in this case key employees from different areas of the company, to interpret their reality and build a global vision from different points of view , through this case study. We opt for data collection techniques such as manager interview, review of institutional documents and employee surveys. Through these techniques, it was evident that communication plays a fundamental role to strengthen links between managers and employees and encourage work teams to perform better in favor of the organization's objectives. It is hoped that through this study, we will reflect on the impact of a communication that, being traditional, by the means used in the case, should be conceived not only as a process of transmitting information, but also as associated by management. as a management tool, which if used for a purpose, and based on a strategy, can be more effective, by generating more approach from the bosses towards their work team, which would allow to strengthen the climate and the organizational culture.

KEYWORDS:

Communication, Organizational Perception, Organizational Culture, Work Climate, Productivity.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Capítulo 1

Introducción

El propósito general de esta investigación es identificar la incidencia del proceso de comunicación en la percepción organizacional de los empleados de Falabella Caracolí para esto es necesario perseguir unos objetivos específicos los cuales son, conocer los procesos de emisión de la comunicación institucional orientada a los empleados, de igual manera, identificar la percepción que ellos tienen en torno a la comunicación recibida en los medios internos tradicionales y, por otra parte, analizar la efectividad de los medios de comunicación de Falabella como vehículos de la cultura y clima laboral para propiciar la productividad..

Por lo tanto, se toma como estudio de caso a la tienda Falabella Caracolí. Para esto, se contrastará la información recolectada con los postulados de estudios anteriores, para concluir qué tanto impacta la comunicación en el cumplimiento diario de objetivos de una empresa.

Si bien, la comunicación interna juega un rol importante dentro de la organización, constituye no solo un proceso donde un individuo emite un mensaje a través de un canal y otro lo recibe, sino que representa una herramienta de gestión para alcanzar los objetivos de una compañía. Es gracias a la alineación de la comunicación con la estrategia corporativa, que se podría alcanzar los objetivos, al contar con empleados comprometidos y cada vez más eficientes y productivos. Tal como lo cita Brandolini (2009) “el gran objetivo de la Comunicación Interna es colaborar con la dirección de la empresa para alcanzar los objetivos del negocio haciendo que éstos sean conocidos y entendidos por todos sus integrantes” (p.4). De ahí que la comunicación interna busque crear un clima de colaboración entre sus empleados, y esto permitirá que a través del diálogo se armonicen las acciones en pro de la empresa.

Fernández (2011) propone que la función de la comunicación es convertirse en un instrumento de gestión, una herramienta de dirección y administración, ya que es mediante esta transmisión y conocimiento de la estrategia como se favorece la implicación de todos los miembros de la organización en un proyecto común (p.127).

Con lo anterior, la comunicación abarca mucho más en una empresa de lo que se puede imaginar un director, pues, aunque se le atribuye funciones específicas como hacer cartas, memorandos, redactar boletines informativos, videos, carteleras, invitaciones y demás, lo cierto es que trasciende lo táctico para impactar desde lo estratégico de manera transversal, pues se encuentra inmersa en todo proceso administrativo. Pero, ¿por qué?, principalmente por una razón muy sencilla, Fernández (2011) expone que:

Las organizaciones trabajan con personas y requieren de ellas básicamente dos tipos de acciones: que conozcan qué tienen que hacer y que deseen hacerlo. Sin la información apropiada, los miembros de una organización no podrán desarrollar adecuadamente su labor, pero aun cuando ésta se dé, el resultado será muy diferente en función del grado de adhesión del personal al objetivo final (p.115).

Asimismo, la percepción de los empleados es un componente clave para la organización, pues cada empleado va formando un concepto mental de la empresa, según lo que vive diariamente, es decir la cultura y el clima laboral que exista allí. . Aljure (2009) propone que la comunicación debe asegurar 5 puntos en los cuales los colaboradores internos están involucrados:

El primero, es que los funcionarios deben entender a la organización y sus objetivos corporativos, en dónde están y para dónde quieren llegar; el segundo, que cada individuo entienda cuál es su rol dentro de la compañía, su responsabilidad y la de su conjunto; el tercero, comprender los estándares y conocer los recursos con los que cuenta para desarrollar sus objetivos; el cuarto, alinear su comportamiento, esto quiere decir que se forme una cultura dentro de la organización; y quinto, compartir sus ideas y experiencias, esto con el fin de proponer cambios para mejorar e innovar. Lo anterior muestra que el empleado debe recibir información relacionada con la organización, su cultura y el clima que alimente una percepción favorable en pro de generar acciones que conlleven el logro de los objetivos y metas de la entidad.

Por tanto, es necesario conocer el proceso de comunicación desde la perspectiva de los empleados. Lo anterior resulta particularmente importante teniendo en cuenta que la infraestructura de comunicación existente es básica en la sede analizada, pues se reduce a reuniones, correos y carteleras. De ahí que, la pregunta problema se formule de la siguiente manera: ¿Cómo influye la comunicación interna tradicional en la percepción organizacional de los empleados?

Es claro que la comunicación cumple una vital función en las personas, de igual modo, es necesaria para la operatividad de una compañía, pues sin ella, sería imposible transmitir un mensaje de un área a otra; todos los empleados quedarían impedidos al no saber qué función deben cumplir en la empresa, y esto pasa porque la empresa está constituida por grupos de personas, las cuales todos los días trabajan para cumplir una función que encamine a todos bajo un mismo cumplimiento de objetivos.

Imaginar una empresa en funcionamiento sin ningún tipo de comunicación, es como si un carro estuviera andando sin motor. Básicamente, su función es un eje para cualquier compañía, por lo tanto, es necesario estudiarla, conocer su rol y sobre todo los alcances que puede llegar a tener cuando es pensada de manera estratégica.

La comunicación es, ha sido y será por siempre el engranaje clave para individuos y organizaciones, definida como proceso que posibilita la interrelación del género humano a partir de diversidad de signos estableciendo un código válido para el intercambio de ideas y conceptos, instando a la acción de los individuos en consecuencia con su pensamiento, garantizando la retroalimentación o retroacción de dicho proceso (Quintero, 2014, p.49).

Considerando lo anterior, es la comunicación un factor principal para el desarrollo de las compañías, pues más que mensajes enviados entre emisores y receptores, es un llamado de respuesta a la acción, al movimiento, al cambio constante y continuo. Por esto, es fundamental, indagar sobre el impacto de la comunicación en la empresa, especialmente en la percepción de sus empleados de manera que se facilite el cumplimiento de objetivos institucionales.

Ahora bien, en materia de percepción, entendida esta como un estado mental (Rivera:2010,176) que se construye en las personas a partir de estímulos diversos (Riel, C.B.M. y Fombrun: 2010, 51), uno de ellos la comunicación, es posible advertir que desde los inicios de la investigación científica de la comunicación, el interés de los teóricos pioneros del funcionalismo como Lasswell, se centró en medir el impacto de la comunicación de la propaganda y los *mass media* en la percepción de la masa, a fin de persuadir, incluso manipular, su opinión y acción, como es el caso de la teoría de la Aguja Hipodérmica. Desde

la psicología se fortalecen estos estudios y es en el enfoque conductista, con Carl Hovlan, que se analizan el proceso de comunicación desde sus estímulos, factores de predisposición y los procesos internos mediadores para que se logre un impacto en la percepción (así como en la opinión, el afecto y la actitud). Es Lazarsfeld quien orienta esta misma dinámica en el terreno organizacional con su Teoría de la Información Administrada, al estudiar la influencia de la comunicación en el consumo de productos y servicios, a fin de favorecer a la industria que patrocinaba tradicionalmente los estudios de opinión pública. En este sentido, resulta fundamental conocer la percepción de las audiencias, alimentada no solo por los medios sino también por las interacciones, para que se pretenda una comunicación efectiva, en la medida que se diseña el mensaje en función de la percepción de los públicos (Aguado, 2004, p.p.163 - 177).

La presente investigación se centra en la percepción y no en los demás efectos posibles del proceso de comunicación identificados por Hovlan, si bien resulta valioso explorar si la percepción construida en la mente de los empleados, a su juicio, les lleva a desarrollar mejor su trabajo. Las razones de limitar el estudio a la percepción atienden a las limitaciones de tiempo y recursos del investigador.

Por otro lado, dado que interesa conocer resultados de estudios realizados anteriormente que relacionen las dos variables (comunicación y percepción), se presenta a continuación la investigación de la autora Sora Kim (2017) titulado *The Process Model of Corporate Social Responsibility (CSR) Communication: CSR Communication and its Relationship with Consumers' CSR Knowledge, Trust, and Corporate Reputation Perception* “Este estudio demuestra los efectos positivos de los factores de comunicación de responsabilidad social corporativa (RSC) en el conocimiento, la confianza y las percepciones de la reputación

corporativa de los consumidores” (Kim, 2017). Entre sus hallazgos se encuentra que la información de responsabilidad social corporativa es independiente a la identificación que tienen los consumidores de una empresa, sin embargo a medida que se incrementan los niveles de identificación se aumenta la relevancia personal, transparencia y la comunicación de RSE.

Igualmente se encuentran investigaciones que muestran cómo el empleado, al percibir y conocer la información de la empresa puede llegar a ser más productivo. La tesis Doctoral de Marisol Gómez Aguilar (2007) titulada, La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad, muestra cómo el uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas, busca establecer una relación entre la información que otorga una empresa y el grado de productividad que desarrolla un colaborador interno, teniendo en cuenta que el tratamiento de la información puede mejorar los niveles de conocimiento y eficacia del colaborador, es decir, en la medida que el empleado reciba mayor información y conocimiento, estímulos de la percepción, el colaborador podrá ser más eficaz en su labor.

En cuanto a los resultados del estudio se destaca que, “Si los miembros de las organizaciones tienen una mayor calidad de información, más conocimiento y están más capacitados, integrarán una fuerza de trabajo productiva y competitiva” (Gómez, 2007, p.421).

Por otro lado, Muñoz Hernández (2012) publicó un artículo de investigación titulado Comunicación y productividad en pequeñas y medianas empresas de un clúster textil en Colombia, en el cual se realizó un estudio a un grupo de 17 empresas de textil en Colombia quienes a través de una entrevista, dieron sus opiniones sobre el papel que juega la

comunicación para su desempeño en la empresa; “(...) además, también perciben que la interacción comunicativa incide en la productividad mejorando la participación entre compañeros y aumentando el compromiso en los grupos de trabajo en las Pyme” (Muñoz, 2012, p. 238).

Con respecto a las opiniones de los encuestados, en su mayoría gerentes, creen que la comunicación no sólo aumenta la productividad, sino que también la eficiencia y la calidad, pues ayuda a planear las funciones o tareas que cada colaborador cumple. Asimismo, se dio a conocer que la comunicación formal posee más relevancia sobre la comunicación informal con respecto al crecimiento de la productividad.

Se espera que los resultados arrojados en la investigación, proporcionen a la compañía una nueva mirada de la comunicación interna que se desarrolla en la empresa, teniendo en cuenta nuevos horizontes y nuevas formas para mejorar dichos procesos comunicativos.

Capítulo 2

Marco Teórico

Antiguamente el hombre buscaba distintas formas de transmitir un mensaje o simplemente dejar un registro de lo que veía, como los pictogramas, donde usaba signos y figuras pintadas en paredes o piedras; tablas de arcilla usadas principalmente por civilizaciones mesopotámicas, micénicas, sumerias, entre otras. Asimismo, señales de humo, que indicaban ubicaciones; palomas entrenadas, para transportar pequeñas cartas en un tubo que eran amarrada a una de sus patas, y así, enviar mensajes a largas distancias; culturas como las

egipcias usaban jeroglíficos que era un tipo de comunicación escrita sobre cerámicas o papiros.

Múltiples son los medios que han sido utilizados por el ser humano, pero ¿qué es la comunicación?, ¿cuál es su significado? Para empezar, la comunicación ha sido asociada a un elemento: la información, ¿es comunicar lo mismo que informar?, varios autores han puesto este tema a juicio.

Weiss (1971) “Sostenía que es el objetivo perseguido y no la estructura de datos transmitidos lo que permite distinguir esos dos conceptos. La información remite a la transmisión de conocimientos estructurados. En cambio, la comunicación en intercambios de información con objeto de cambiar el comportamiento de otros” (Bartoli, 1992, p.69).

Por otro parte, B. Galambaud citado por Bartoli (1992) proponía que “la información corresponde a la simple relación de las personas con los hechos, mientras que la comunicación es la relación entre las personas” (p.70). A simples rasgos estos dos conceptos, pueden confundirse por sus similitudes, aunque sus funciones generan una gran diferencia.

Bartoli (1992) expone en su texto Comunicación y Organización - La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada, “A manera de resumen, la información es producida por un solo sentido en este caso el del emisor hacia el receptor. La comunicación está en ambos sentidos, cualquier receptor puede volverse emisor y cada emisor en receptor bajo la misma comunicación” (p. 70).

Teniendo en cuenta lo anterior, la comunicación va mucho más allá que sólo el simple hecho de entregar una información, hay una relación entre ambos sujetos tanto el que emite un mensaje como aquel que lo recibe, pues parte del hecho, que cualquiera puede asumir el rol de receptor y emisor durante esa comunicación.

Asimismo, la comunicación cuenta con varios significados dependiendo del campo en el que se encuentre. El autor, Lucien Sfez citado por Bartoli (1992) da algunos ejemplos de ello; “en lingüística, la comunicación es ante todo “del lenguaje”; en biología es genética por la transmisión de características” (p.70).

A mediados del siglo XIV comunicar significaba “participar, poner en común”, cuyo origen viene del latín *comunicare*, esto ya sea “a través de signos y símbolos como una palabra hablada, un gesto, una señal e incluso la imagen” (De La Torre, 1995, p.1)

Después, en el siglo XVI comunicar es “transmitir” lo que se acerca a lo que conocemos hoy. Para el campo de la empresa, la comunicación “es un conjunto de actos más o menos estructurados, por otro lado, también puede ser un “recurso” fundamental si es considerada como un “fruto de informaciones” (Bartoli, 1992, p.71).

Actualmente, con todos los cambios que ha venido propiciando la era tecnológica, la comunicación se ha vuelto una parte fundamental en el diario vivir de las personas, y por lo tanto de las empresas.

Las empresas están constituidas por personas, como lo define Aljure (2015) “La organización es un ente social creado para lograr objetivos a través del uso del talento humano y de recursos tangibles e intangibles” (p.41). Teniendo en cuenta lo anterior, resulta clave la comunicación para facilitar el cumplimiento de metas u objetivos de dicha empresa, pues compartir y socializar información pone a sus colaboradores bajo una misma sintonía.

[...].Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de

los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Andrade, 2012, p. 12).

La comunicación no es sólo una función que ejercen los grandes mandos hacia sus subalternos, es claro que este proceso va en diferentes direcciones, por lo tanto, poner en común el objetivo de una organización demanda esfuerzos, para que esta realmente sea efectiva y pueda pasar de la transmisión hacia la acción para lograr el cambio que se espera.

Por ende, la comunicación puede ser una herramienta que ayuda al cumplimiento de los objetivos, siempre y cuando sea estratégica, es decir, saber hacia cuáles públicos se dirige, qué mensaje se desea dar, por cuál medio o canal es más propicio entregar el mensaje y estar dispuestos a generar retroalimentación, pues es esa relación de emisor- receptor, lo que enriquece la comunicación, el construir y poner en común, lo que lleva la función de la comunicación más allá.

De manera tal, que la comunicación ejerce una fuerza y un gran soporte sobre los procesos ya sean internos o externos de una empresa. Cuando la comunicación es interna puede ser considerada como una herramienta de gestión. Brandolini & Frígoli (2009) en su libro de comunicación interna afirman:

La comunicación interna (...) puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo (p.25).

Por lo tanto, tener una política clara de comunicación en el entorno de la empresa, genera unión por parte de los colaboradores con la organización, ya sea en diferentes sectores o niveles de mando, es decir, se genera más confianza y participación por parte de ellos.

Por otro lado, cuando se tienen los objetivos claros, las metas son mucho más fáciles de lograr, saber y conocer hacia dónde va la empresa, qué impacto tiene el cargo que se ejerce, por más mínimo que sea este, genera un valor agregado y de alguna manera, se estrechan los vínculos con los funcionarios y la organización.

Existen varias funciones que la comunicación interna ejerce en una empresa, Brandolini & Frígoli (2009) nombran a grandes rasgos algunas de ellas:

Generar implicación del personal: Promover el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía impulsando el trabajo en equipo.

Armonizar las acciones de la empresa: Evitar oposición en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando.

Propiciar un cambio de actitudes: (saber, poder, querer) A partir del conocimiento del rumbo de la empresa, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa.

Mejorar la productividad: Al generar una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos, y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos (p.26).

Estas cuatro funciones de comunicación interna, aplican para grandes organizaciones con departamentos especializados en comunicaciones, y todo tipo de empresa, pues dichas

funciones se enfocan tanto en mantener la integración, generar una actitud positiva frente al trabajo, que todos los funcionarios aporten a los objetivos de la compañía y que se generen cambios no sólo en lo personal, sino en mejorar los indicadores de la empresa, entre ellos, la productividad.

Siendo la comunicación un pilar fundamental para las empresas, no sólo como un área de información, sino como un todo que propicia la movilización de las personas para generar acciones en pro de su organización teniendo en cuenta la misión, visión y objetivos de la compañía para alcanzar sus logros. Como lo afirman Brandolini & Frígoli (2009):

Las comunicaciones internas resultan un motor para las acciones de las personas ya que las motiva, las mantiene al corriente de los éxitos y fracasos de la compañía y traza una línea de acción. Esto asegura que las metas y objetivos organizacionales sean bien comprendidos por todos (p. 28).

Tomando de referencia el modelo de Hovland et al, (1953) expuesto en uno de sus estudios (*Experiments on Mass Communication, 1949; Communication and Persuasion, 1953*), sobre comunicación y persuasión, indica que existen ciertos estímulos de la comunicación, los cuales, influyen en el cambio de actitud de una persona.

Cuadro 1. *Comunicación y cambio de actitud. El modelo de Hovland.*



Fuente: Hovland, 1953.

Los cuatro estímulos para el caso de la comunicación son, las características del contenido, las cuales describen los incentivos, argumentos y claridad con la que está formulado el mensaje; el segundo estímulo son las características del comunicador, estas se refieren a la credibilidad, la sinceridad y jerarquía con la que se da el mensaje; el tercer estímulo son las características de los medios, elegir el medio apropiado para el tipo de audiencia; y el cuarto estímulo es el contexto ambiental, es decir el espacio o sistema donde se desarrolla, en este caso, una empresa.

Cada estímulo se encuentra vinculado a ciertos factores de predisposición, los cuales no están ligados directamente a la comunicación, sino a cada uno de los estímulos, es decir, al contenido, al comunicador, a los medios y a la situación. Al superar dichos factores de

predisposición, se alcanzan procesos internos mediadores, como lo son en primer nivel, la atención; en segundo nivel, la comprensión; y en tercer nivel, la aceptación. De ahí que si se logra alcanzar alguno o todos los procesos internos mediadores, se lograrán a su vez efectos de comunicación observables como el cambio de opinión, de percepción, de afecto y/o de acción.

Para Hovland (1953), citado por Sánchez (2006), la eficacia de la comunicación, reside en un cambio de conducta por parte del receptor, producto de un estímulo expuesto por un emisor, el cual debe llamar la atención, ser comprendido y ser aceptado, de esta forma se generan cambios, entre esos, el de la percepción del público objetivo.

Cuadro 2. *Comunicación y cambio de actitud.*



Fuente: Hovland, 1953.

Como efectos de comunicación observables en la *figura 1* expuestos por Hovland (1953) se encuentra principalmente el cambio de actitud de la persona a la cual le fue expuesta el

mensaje. Para que este proceso se lleve a cabo, es necesario, que primero exista un cambio de opinión, luego de percepción, afecto y por último se refleje en una acción, es decir que el mensaje cumpla un objetivo y no sólo se quede en información vacía. De ahí la importancia del relato corporativo cargado de información sobre la estrategia, la cultura corporativa y los aspectos que caracterizan un clima laboral determinado.

Expuesto lo anterior, Álvarez (2012) en su documento de trabajo titulado Modelos teóricos sobre los efectos de los medios de comunicación de masas, afirma:

Para que exista persuasión es necesario que el emisor de la información goce de cierta credibilidad, así como que el mensaje resulte medianamente exacto y apropiado en relación al conocimiento preexistente que posee el receptor. Por supuesto, ello tampoco garantiza el que la gente sólo preste atención a fuentes creíbles y a mensajes que se caractericen por su exactitud o corrección (p.6).

Por otra parte, González (2018) en su publicación titulada La comunicación persuasiva como instrumento para el cambio de opiniones, también incorpora otros estímulos por los cuales las personas pueden cambiar su opinión por parte de la función que ejerce el emisor.

Todo eso permite suponer que los individuos que escuchan al comunicador pueden querer variar su opinión motivados por diversos estímulos: unos por considerar que el comunicador es una persona que sabe lo que está diciendo; otros porque piensan que es una persona honesta y atractiva; otros porque lo admiran y quisieran ser como él, y otros, porque temen que el comunicador, que tiene el poder, tome represalias contra ellos si no aceptan la opinión que se les sugiere (González, 2018).

Por lo tanto, si la comunicación interna es la que permite unificar y motivar a las personas que integran la compañía generando acción a través de ella, para que sus empleados sean productivos, y así, asegurando que todos se dirijan hacia unos objetivos en común -, entonces, también se estaría propiciando un espacio, físico o no, donde se comparten percepciones entre los miembros de una empresa que giran en torno a factores organizacionales y a las relaciones interpersonales diarias que se construyen en el trabajo. . A este ámbito se le llama comúnmente como clima organizacional, y cada empresa presenta uno.

Bustos, Miranda y Peralta (2004) citado por Quiroga (2007) definen el clima organizacional y su alcance como “la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la institución a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización” (p.15).

Igualmente, Torrecilla (2003) explica un poco más a fondo en su texto El clima organizacional y su relación con la productividad laboral, lo que incurre como tal en el clima organizacional y su relación directa con el desempeño de los trabajadores, dando por hecho que el clima es afectado por factores que conforman el medio interno, y no tanto, aquellos del entorno en el cual está sumergida la organización.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y

estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y, por ende, en el clima (Torrecilla, 2003, p.5).

En tanto el clima organizacional se encuentre sumergido en esas percepciones de los trabajadores, hay que tener en cuenta, que diferentes variables pueden contribuir a la formación de este. Algunas de esas variables que considera Torrecilla se encuentran divididas por factores como, el ambiente físico, ambiente social, estructural, el personal y aquellas que se desglosan del comportamiento de la organización. A continuación, cada una de ellas:

1. Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, etc.
2. Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
3. Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
4. Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
5. Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc. (Torrecilla, 2003, p.4)

Sin duda alguna, cada variable aunque se desarrollan en diferentes campos, genera a los trabajadores una idea o representación de cómo es el clima laboral, a través de sus comportamientos, sus relaciones, la estructura de su empresa, su espacio físico donde

desarrollan su labor, la carga laboral, el desempeño de ellos mismos. Estos son componentes que van transformando un simple sitio de trabajo en un espacio donde cada persona comparte mucho más que una función.

Así, como el clima laboral se encuentra asociado a la comunicación interna, ya que ella es la intermediadora en todo el intercambio de ideas y relaciones que se construyen diariamente en una compañía, hay otro elemento que también se encuentra inmerso en este proceso, el cual es formado por los comportamientos, creencias y valores que se destacan en el personal, es decir, lo que se refiere a la cultura organizacional.

Fernández (1991) citado por Quiroga (2007) conceptualiza que “cultura es lo que determina la manera como se hacen las cosas, es decir los valores y las creencias de la organización” (p.3). Algunos otros autores han expuesto:

En una definición formal, cultura es el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado; la expresión engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. A través de la cultura se expresa el hombre, toma conciencia de sí mismo, cuestiona sus realizaciones, busca nuevos significados y crea obras que le trascienden (Sánchez, 2011, p.34).

Teniendo este concepto en mente, Sánchez (2011) aporta en que la cultura organizacional hace parte de todo aquello que conforman las bases teóricas y son los instrumentos los cuales permiten analizar aquel sistema interno que se desarrolla en la organización, como las relaciones que se tejen en ella, en palabras del autor es “el conjunto de fundamentos teóricos y la batería de herramientas para el análisis de los sistemas internos de una organización

empresarial y las relaciones entre los seres humanos en su interior, deben estar sustentados precisamente en un concepto de cultura” (p. 34).

Brandolini (2009), en su texto, cómo sortear los temblores de la comunicación interna, también hace una semejanza entre la relación que existe con la comunicación interna y la cultura, donde la comunicación es la base para integrar a todo el personal, guiarlos y de esta forma encaminarlos a cumplir un mismo objetivo, una misma misión y visión. Asimismo, la cultura hace parte de este proceso, pues a partir de esa cotidianidad en el trabajo, de los comportamientos y creencias que adopten los colaboradores se toman decisiones que afectan a la empresa.

La cultura organizacional es un marco de referencia, son los valores, usos y costumbres, comportamientos esperados, establece prioridades para los miembros que la conforman. Está construida en base a la toma de decisiones de la organización en conexión con sus valores (Brandolini, 2009, p.7).

Por otro lado, Francisco Fernández, en su tesis doctoral, Funciones de la comunicación interna, aporta distintos conceptos de cultura organizacional a través de varios autores, algunos de ellos en total acuerdo con la relación que existe entre comunicación y cultura, y esta última como una herramienta importante para la dirección de la compañía, aún más, cuando su factor clave es el recurso humano.

Algunos de los significados que aporta Garmendia (1994) citado por Fernández (2011) considera a la cultura como un “sistema de valores y símbolos de la organización, más o menos compartido, históricamente determinado y determinante, relacionado con el entorno”. (p.104).

Asimismo, autores como Doppler y Lauterburg, (1998) tienen en cuenta que la cultura ejerce control sobre lo que sucede en la empresa y lo que será de ella; en opinión de ambos autores,

El objetivo final es la reducción de la complejidad: aclaran a todos los miembros de una asociación social lo que en esta organización se considera bueno y no bueno, lo que está permitido y no permitido (...) garantizan la orientación hacia adentro y la cohesión hacia fuera (Fernández, 2011, p. 105).

Igualmente, para Kroeber y C. Kluckhohn, (1952) citado por Fernández (2011), consideraron varias recopilaciones de lo que el término cultura podría significar concluyeron que:

La cultura consiste en pautas explícitas e implícitas –de conducta y para la conducta- adquiridas y transmitidas por símbolos... Su núcleo consta de ideas y especialmente sus correspondientes valores derivados y seleccionados históricamente. Puede considerarse producto y condicionante de la acción (p. 104).

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones Fernández deduce que el papel de la cultura es indispensable para lograr una buena gestión de las organizaciones independientemente de sus actividades comerciales, las cuales la caractericen, pues a través de la dirección del recurso humano se facilita ese alcance de los objetivos corporativos.

Resulta evidente que la cultura juega un papel fundamental en la gestión de las organizaciones modernas. La cultura corporativa posibilitará un modelo de dirección u otro, así como la consecución o no de los objetivos marcados por la cúpula de la organización (Fernández, 2011 p.107).

Ciertamente, tanto la cultura como la comunicación interna se encuentran unidas, para proporcionar a la empresa un cambio no sólo en ámbitos de gestión o cumplimiento de objetivos, sino que también se traduce en la construcción de un modelo de funcionamiento de la organización.

Por ello, si los altos mandos quieren cambiar muchos hábitos, creencias o costumbres de una empresa deben, sin duda alguna, apoyarse en la comunicación interna para que sea posible y dé resultados; sin ella, sencillamente, no habría vehículo para relacionar al trabajador con la alta dirección de la entidad.

La cultura se genera en el proceso en el que se comparte entre los diferentes miembros de la organización y la principal vía para ello es la comunicación. Para que una cultura sea eficaz ésta debe imbuirse en toda la organización, empaparla totalmente y ello sólo se consigue a través de la comunicación (Fernández, p.112).

Es claro que la comunicación juega un papel fundamental en varios campos de la organización, asimismo, va formando en las relaciones laborales comportamientos y creencias que identifican a cada organización como única y, por otro lado, de manera individual va forjando percepciones en cada persona, sobre su trabajo y su empresa. Estas percepciones pueden ser buenas o malas dependiendo de varios factores que la componen. Es así como la comunicación, clima y cultura se relacionan, estos tres factores obedecen en gran parte al cumplimiento de los objetivos corporativos.

Rincón (2014) en su publicación titulada, Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional, asegura que “El proceso comunicacional establece pues la organización, integración y complementariedad de los individuos para la

obtención de logros comunes, constituyéndose en un elemento clave en la gestión de empresas e instituciones; ya que una mala comunicación en el ámbito corporativo ocasiona un serio impacto en su cultura y por ende en su clima organizacional, afectando indicadores de excelencia como la productividad y la calidad” (p.4)

Por lo anterior, entonces, la comunicación no sólo se encuentra asociada a medios o plataformas digitales, sino también a indicadores relacionados con resultados cuantitativos, como la productividad. Ocampo (2007) en su texto Control estratégico y mejoramiento continuo de la comunicación organizacional, da un claro significado del término productividad “En empresas de transformación el término productividad está relacionado con la cantidad de productos terminados frente a la cantidad de recursos e insumos utilizados para hacer dichos productos. La productividad se aplica tanto a la maquinaria como a la utilización del trabajo humano” (p.153).

Los autores, Uribe y Reinoso (2014) en su libro Indicadores de gestión, afirman que la productividad de mano de obra “es cuando se produce más cantidad de producto, con los mismos recursos” (p.90). Esto indicaría el valor agregado de cada trabajador, pues en un mismo rango de horas estarían generando más productos. “Un valor alto de este indicador permite tener flexibilidad en alternativas estratégicas y un buen flujo de caja” (p.90).

Por lo tanto, la productividad es un indicador, el cual se asocia a la producción ya sea de bienes o servicios y a los recursos que se utilizan para lograrlo. En el campo de la comunicación podría resultar difícil asociarlo, por tanto, Ocampo (2007) plantea que la productividad puede medirse si se considera a la comunicación como una gestión, de esta manera, el efecto o resultado que cause dicha gestión será el producto que impactará en la productividad general de la compañía.

En palabras de Ocampo (2007) “Desde el punto de vista del recurso humano, una gestión adecuada de comunicación interna puede contribuir a mejorar el índice de productividad si logra mejores sistemas de interacción personal y laboral” (p.153). Lo anterior significa, para los efectos de este estudio, que la comunicación gestionada adecuadamente permite ser un estímulo que construye relaciones y alimenta la percepción de los empleados y por tanto aporta a la productividad. La comunicación es pues un conector importante dentro de la empresa, cuyo propósito va más allá de informar; puede ser una herramienta de gestión para el cambio, así como un todo integrado que facilita el desarrollo de relaciones interpersonales al definir puntos de encuentro entre las diferentes áreas de la organización y, gracias a la alineación, contribuir al cumplimiento de logros corporativos.

Por ende, si la comunicación afianza vínculos laborales está fortaleciendo el clima y la cultura organizacional que muestra una realidad a sus empleados, pues así como lo explica Hovland el cambio de actitud, está relacionado con el cambio de percepción; si tengo una buena percepción sobre una persona o institución, también tengo un afecto hacia ello, y por lo tanto actúo en consecuencia.

Ritter (2013) en su libro El valor del capital reputacional, menciona en uno de sus capítulos, por qué la percepción de los empleados es tan importante para una empresa, pues es claro que los colaboradores internos son los que pueden hablar de buena o mala manera de una compañía.

La percepción es el mecanismo a través del cual las personas completan los datos incompletos tomados de la realidad con el fin de entender y codificar los mensajes que reciben. En otras palabras, para entender los mensajes complejos necesitamos confiar en el "disco duro" de nuestro cerebro donde guardamos recuerdos,

experiencias, datos, hechos, comentarios y un cúmulo de otras informaciones. Sólo de esta manera podremos descifrar la realidad, comprenderla y hacer comprensible a nuestro propio juicio (Ritter, 2013, p.51).

De tal forma que, tener una buena percepción de algo, va mucho más allá de un significado, es una interpretación que los seres humanos van construyendo de su realidad de acuerdo a las experiencias que viven diariamente. Eso se consolida en una empresa, a través de la cultura y el clima que allí exista.

Para las empresas, el desarrollo de su reputación es una acción colectiva que depende fundamentalmente de los individuos y de la cultura organizacional que ellos profesan, es decir de las creencias, los significados y los valores compartidos por los empleados, los que al manifestarlos en forma de actitud o de conducta colectiva, establecen – a través del tiempo – la percepción de terceros hacia la institución. Esa percepción reiterada de la conducta manifiesta de la empresa, define la calidad de su reputación (Ritter, 2013, p.10).

Es necesario, entender entonces que la percepción de los empleados no es solamente una opinión, o una construcción mental, pues sus alcances pueden repercutir incluso en el ámbito comercial y operativo de una compañía. Ritter (2013) afirma que “las organizaciones pueden elegir ignorar la percepción que de ellas tienen sus públicos, pero lo que no pueden hacer es ignorar las consecuencias que tiene para ellas ignorar esa percepción de la realidad” (p.48).

Por eso, para el campo de la comunicación interna de una compañía resulta clave tener en cuenta la percepción de sus empleados, pues en esas relaciones de jefe a colaboradores internos es que se va formando dichas experiencias personales, y a través del voz a voz,

reuniones, e información emitida por cualquier medio, puede afectarse la percepción de manera positiva o negativa.

En suma, la comunicación interna es elemental para una buena gestión, pues permite asentar una cultura organizacional dedicada al desarrollo de competencias tanto personales como profesionales; por otra parte, aumenta la integración, unión y compromiso de todo el personal, es decir, el clima laboral y ello conduce a que los empleados formen una buena percepción de la compañía, pues teniendo una interpretación de manera favorable hacia la información que brinda la empresa, hace que se alimente, como lo indica Hovland, una percepción que podría llevar a un comportamiento favorable para la empresa..

Capítulo 3

Metodología

Las empresas están formadas por un conjunto de personas que trabajan a favor de cumplir tareas o labores diarias, las cuales en su conjunto conllevan la consecución de objetivos específicos para la compañía. Y aunque, cada persona o miembro desarrolle distintas tareas, es claro que la empresa, persigue un objetivo a nivel global.

De tal manera, que, para lograr un objetivo, es necesaria la comunicación con cada una de las áreas de una compañía, pues estar incomunicados, da paso a la incertidumbre, la inseguridad y la falta de información hace que las personas no se pongan de acuerdo en sus distintas funciones.

Teniendo en cuenta, que Falabella es una de las tiendas *retail* por departamentos más grandes a nivel de Latinoamérica, tan sólo se estudiará una pequeña parte como lo es una de sus sedes ubicadas en Floridablanca - Colombia. Se busca pues tener un panorama claro de una situación organizacional para comprenderla desde la perspectiva de algunos integrantes de la compañía como lo son sus empleados y el gerente de la tienda, por tal motivo se adoptará un enfoque cualitativo que permita un estudio más holístico, desde diferentes puntos de vista.

El autor Martínez (2004) expone que el enfoque cualitativo abarca una mirada integral y comprensiva “se trata, pues, del estudio de un todo integrado que forma o constituye primordialmente una unidad de análisis y que hace algo que sea lo que es: una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado, etc.” (p.66).

En este caso, es importante que la investigación sea cualitativa, pues es necesario tener una mirada que integre la percepción de la gerencia general y los colaboradores, a la vez que se consultan los documentos institucionales para recabar información que servirá para describir las características de dicha organización, con respecto a sus medios de comunicación interna y su relación con percepción organizacional. “La investigación cualitativa trata de identificar, básicamente, la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones” (Martínez, 2004, p.66).

Asimismo, el alcance de esta investigación es descriptivo “Los estudios descriptivos sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes”(p.91) “Es decir miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie

de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga” (Hernández, Fernández & Baptista, 2006, p.81).

Teniendo en cuenta que la sede Falabella Caracolí, no cuenta con un departamento de comunicación, pero sí tienen varias maneras o formas tradicionales de comunicarse internamente, es con ese objetivo que se decide obtener más información para describir cómo se comporta cada una de las variables, en este caso, comunicación y percepción organizacional de los empleados. Dicha información recolectada, será clave para establecer prioridades en los esfuerzos de comunicación interna, en su gestión, y mostrar un panorama que le ayude a la compañía para un mejor desarrollo de la comunicación, ya sea formal o informal entre los empleados y jefes de área.

Por otra parte, el método apropiado para este tipo de investigación es el etnográfico pues permite acercarse a la naturaleza de la realidad, centrándose en la descripción y, asimismo, en la comprensión. Aunque, el término indique describir el estudio de vida de un conjunto de personas que convivan habitualmente, también es claro que: “Así, en la sociedad moderna, una familia, una institución educativa, una fábrica, una empresa, un hospital, una cárcel, un gremio obrero, un club social, y hasta un aula de clase, son unidades sociales que pueden ser estudiadas etnográficamente” (Martínez, 2004, p.181).

Ya que la empresa a estudiar no es globalmente Falabella, sino una de sus sedes situada en Colombia, la cual es Falabella Caracolí, se hace referencia a un estudio de caso, pues es un tema que en la sede no se ha abordado, y es necesario comprenderlo teniendo en cuenta la participación de los colaboradores para describir e identificar su percepción con respecto a la comunicación.

Eisenhardt (1989) concibe al estudio de caso como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría” (Martínez, 2006, p.174).

Como técnicas de recolección de información se encuentra la entrevista, la encuesta, y la revisión de documentos institucionales. La entrevista será aplicada a la gerencia para conocer al detalle su percepción sobre la comunicación interna y el uso de los medios o espacios institucionales, además de conocer su opinión sobre el impacto que tiene ésta en la percepción y el desempeño de los colaboradores para cumplir con los objetivos organizacionales. “la entrevista abierta y personal es un instrumento muy útil para indagar un problema y comprenderlo tal como es conceptualizado e interpretado por los sujetos estudiados, sin imponer categorías pre concebidas” (Bonilla & Rodríguez, 1997, p.93). Es de aclarar que la entrevista se limita al gerente general por disposición de la compañía, puesto que, una vez avanzado el proyecto de investigación, se notificó que los jefes de cada área no fueron autorizados, desde la casa matriz, para responderla.

La encuesta será la técnica para corroborar y contrastar la información del gerente con la expuesta por sus colaboradores; tener en cuenta las percepciones de los empleados ayudará para que la investigación posea una mirada integral. La encuesta se aplicó a 40 empleados de un total de 130, pertenecientes a diferentes áreas, como vendedores de electrodomésticos, línea blanca, calzado, colchones, también asesores, cajeros, personal de abastecimiento, y gestión humana. No se aplicó a una muestra más amplia por disposición de la organización ni se autorizó aplicar la encuesta a jefes, o a personal de prevención. Adicionalmente, se

dependía de la disponibilidad de los empleados, si bien se convocó a dos reuniones para aplicar la encuesta a los colaboradores antes de empezar su turno de trabajo y así, no interferir en el piso de ventas. Todo esto se realizó bajo la supervisión del personal de gestión humana.

También se acude a la revisión documental, “el documento o fuente documental es el soporte material (papel, madera, tela, cinta magnética) o formato digital en el que se registra y conserva una información” (Arias, 2006, p.27)

Lo que hace fundamental que estos archivos o documentos que tengan relación con la gestión de la comunicación (direccionamiento estratégico, políticas, etc.) aporten de una u otra manera a la investigación, ya sean datos de tipo primario que se obtendrán directamente de los resultados arrojados, o datos secundarios, teniendo en cuenta otras investigaciones. (Arias, 2006).

Los documentos institucionales que se revisaron para entrar en contexto y construir instrumentos de medición fueron la página oficial online de la compañía Falabella, donde estaba estipulada parte de la historia y su crecimiento de tiendas; por otro lado, el Reporte de sostenibilidad de Falabella, este reporte comprende la información recopilada desde el primero de enero del 2017 hasta el 31 de diciembre del 2017, en él se encuentra la misión, visión, valores corporativos, compromisos y organigrama; de igual manera, las carteleras también hacen parte de los documentos pues son un medio interno por el cual la compañía brinda información a sus empleados. A continuación se hace alusión a una breve descripción de la compañía junto con la información institucional para tener un contexto sobre la empresa.

Falabella es una tienda Chilena, que fue fundada en el año 1889 por un inmigrante italiano, llamado Salvatore Falabella, quien decidió abrir una sastrería, convirtiéndose en aquella época

en un gran almacén. Después junto con la ayuda de Alberto Solari, la tienda se expandió vendiendo nuevos productos como ropa y objetos para el hogar, abriendo nuevos puntos de venta y convirtiéndose en una tienda por departamentos.

Falabella inicia su expansión hacia los 60, en Santiago de Chile como en otras regiones del país chileno. Veinte años más tarde y con el objetivo de satisfacer la gran demanda de sus clientes en poder realizar sus pagos por un medio más cómodo, la compañía incursiona en un nuevo y propio sistema de pago, la tarjeta de Crédito CMR Falabella.

En la década de los 90s, Falabella inicia su expansión e internacionalización, llegando primero a Argentina, luego Perú, Uruguay, Brasil y Colombia. Al mismo tiempo, seguía fortaleciendo sus productos y portafolio de servicios con la creación de Seguros y Viajes Falabella.

En el año 2006 inauguró su primer local en la capital de Colombia, ubicándose en el Centro comercial Santafé de Bogotá. En el año 2013, la cadena Falabella inaugura una nueva tienda en Floridablanca, cerca de la ciudad de Bucaramanga, ubicada en el Centro Comercial Parque Caracolí y Boulevard del Parque. El almacén más reciente inaugurado en Colombia, fue en agosto del presente año en la ciudad de Manizales.

Falabella al ser una cadena de tiendas por departamentos, es muy grande para tener una sola sección de comunicaciones, en el caso de la sede Falabella Caracolí no cuenta con un departamento de comunicación físico en la tienda, pues todo tipo de información viene centralizada desde Bogotá.

Sin embargo, Falabella Caracolí maneja varios medios e instrumentos para comunicarse internamente, ya que es primordial para toda compañía la comunicación no sólo externa con

sus clientes, sino, con sus colaboradores, pues ellos son el puente para dar un mejor servicio al comprador.

Teniendo en cuenta lo anterior, la compañía se comunica a través de un modelo en cadena, la información que llega de Bogotá, primeramente, la conoce el Gerente, y es él el encargado en difundirla a sus jefes al mando, o al jefe del área correspondiente para que estos se encarguen de llevarla a cada equipo de trabajo, según corresponda el tipo de información.

Si la información es de suma importancia y no se cuenta con tanto tiempo para reunir a todo el equipo de trabajo, normalmente, el gerente y los jefes hacen uso de radios para comunicarse internamente, asimismo se hace uso de tablets, para tener la facilidad de acceso al correo en cualquier parte donde se encuentre el jefe.

Aunque la comunicación siempre sea constante entre el Gerente y los jefes a cargo, normalmente los colaboradores no cuentan con este tipo de instrumentos para comunicarse, su comunicación está basada en reuniones periódicas para revisar sus indicadores, se hace uso de carteleras para informar sobre alguna novedad, y cada área de trabajo cuenta con un grupo de Whatsapp entre los jefes, el gerente y los colaboradores, para cualquier información de último momento.

Visión:

“Ser la marca de retail preferida y más querida por las mujeres”

Misión:

“Enriquecer la vida de los consumidores con una propuesta aspiracional, actual, conveniente y omnicanal, desarrollando a nuestro equipo y asegurando la sostenibilidad del negocio”

Valores:

1. Honestidad: La sinceridad y la verdad son un sello distintivo en todas nuestras relaciones
2. Iniciativa: Fomentamos la proactividad y la generación de nuevas ideas.
3. Trabajo en equipo: Promovemos el trabajo colaborativo y la sinergia del equipo.
4. Vocación de servicio: Damos el mejor servicio a nuestros clientes y superamos sus expectativas.
5. Compromiso: Sentimos los desafíos de la organización como propios.
6. Respeto: Actuamos de manera horizontal y con humildad ante cualquier persona o escenario.

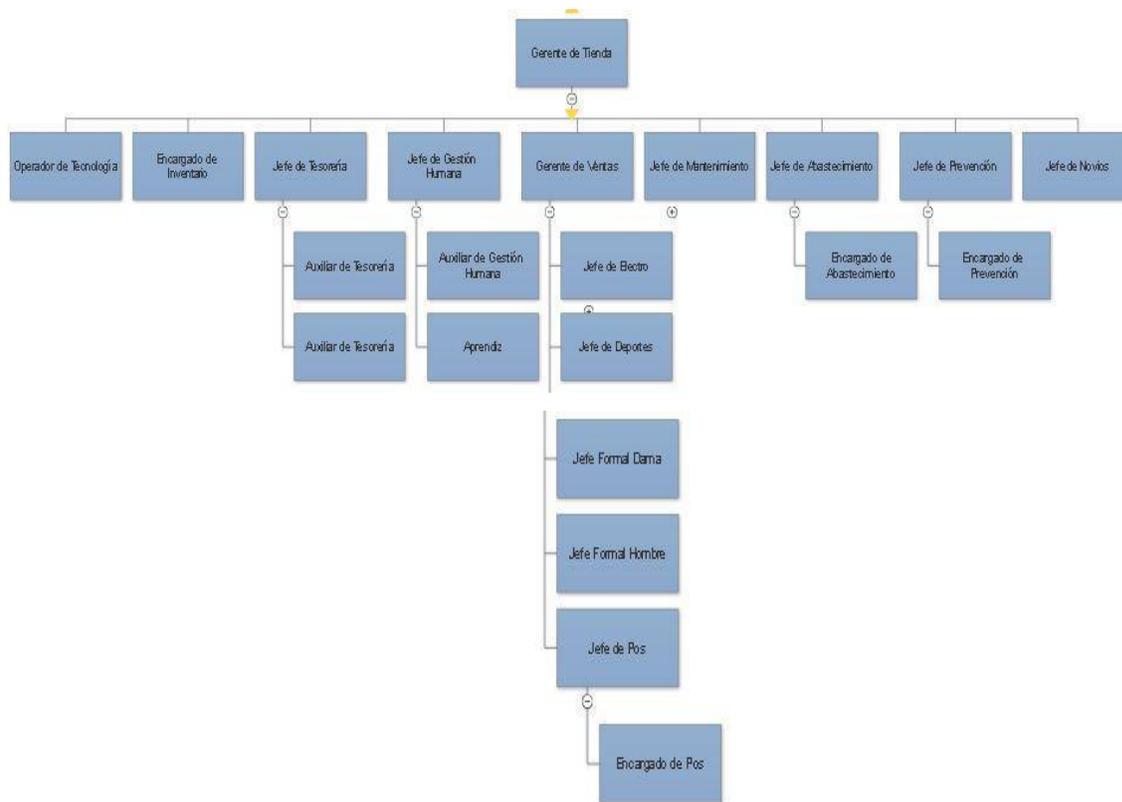
Compromisos:

1. Actuar guiados por la Ética y la Transparencia.
2. Poner al Cliente en el centro de las decisiones.
3. Contribuir al desarrollo integral de nuestros Trabajadores.
4. Fortalecer la relación con Proveedores de una manera socialmente responsable.
5. Apoyar la educación en nuestras Comunidades.
6. Mitigar nuestros impactos en el Medioambiente.

Organigrama



Fuente: Reporte de Sostenibilidad 2017 Falabella.



Fuente propia

Organización tienda Falabella Caracolí

La información que envía el departamento de comunicación en Bogotá primero llega al gerente, y dependiendo de ella, el departamento de gestión humana se encarga de compartirla a los empleados. El organigrama de la compañía obedece a un sistema de comunicación tradicional, con flujos de información predominante vertical descendente, es decir, que la información primero llega a los directivos, y de ahí cada jefe se encarga de compartirla con sus equipos de trabajo.

Capítulo 4

Resultados y discusión

Una vez precisado los conceptos y contextualizado el caso, se procede a presentar los resultados obtenidos en las tres técnicas seleccionadas: entrevista a la gerencia, encuesta a los empleados y revisión de documentos, luego se aludirá a una breve discusión de los datos al comparar algunas de sus coincidencias, es decir, si se puede advertir alguna relación en los datos y variables, luego de la triangulación de las técnicas.

Resultados de la entrevista

El objetivo de la entrevista fue indagar sobre el tipo de información que compartía el gerente de la tienda con sus empleados, cómo lo hacía, a través de qué medios, para qué se hacía, planes de seguimiento, motivación e incentivos al colaborador, mecanismos de reconocimiento y recompensa, indicadores para medir la efectividad de dicha comunicación y el impacto de la misma hacia la percepción de los empleados. En el caso de la entrevista realizada al gerente, las categorías que se tuvieron en cuenta son las mencionadas anteriormente: características del contenido, características del comunicador, características de los medios, contexto ambiental, y percepción.

Por parte de la primera categoría, titulada Características del Contenido, los indicadores a medir fueron argumentos, incentivos y claridad. Las preguntas relacionadas con dichos indicadores fueron el número 1, 2 y 3.

La pregunta número 1 ¿Proporciona información suficiente, adecuada para que sus colaboradores realicen bien su trabajo? El gerente respondió que como organización es fundamental proporcionar información en todos los niveles, sin la información los procesos

no se podrían ejecutar de la mejor manera, información como implementación de nuevas marcas, nuevos productos, nuevas tendencias y descuentos. Si esa información no se baja a los equipos de trabajo en el piso de venta, los resultados no serían los mismos.

En la pregunta número 2, ¿Qué tipo de información comparte con su equipo de trabajo? El gerente informó que la información es generalmente comercial, aunque todo depende del área, si es operativa como gestión humana, prevención, mantenimiento, abastecimiento, también hay que bajarle la información completa y necesaria para cada departamento.

La pregunta número 3, ¿Tiene una clara intención de persuadir a su equipo de trabajo para que se sumen a los objetivos organizacionales?, el entrevistado respondió estar de acuerdo, generalmente en todos los trabajos y actividades en la compañía, específicamente en la tienda Caracolí, se utiliza la motivación y estimulación para persuadir a los equipos con el fin de lograr los resultados sobre todo en conjunto pues como líder debe dedicar todos los esfuerzos para persuadir a los equipos y conseguir los objetivos.

La segunda categoría, llamada Características del Comunicador, se encuentran los indicadores credibilidad, sinceridad y jerarquía, las preguntas que evaluaban estos indicadores son 4, 5 y 6.

La pregunta número 4, ¿Promueve el compromiso de todos sus colaboradores para alcanzar objetivos asumidos por la compañía impulsando el trabajo en equipo? El gerente aseguró que el trabajo en equipo prima sobre el trabajo individual, puesto que se puede evidenciar que los objetivos se consiguen de manera más fácil cuando se asume el trabajo en equipo que individualmente.

La pregunta número 5, ¿Incentiva la participación y comunicación en su área? ¿Cómo?, el gerente coincidió en que la comunicación se maneja en manera de cascada, es decir, primero

el gerente de tienda, el gerente de ventas, jefes de áreas, los vendedores, cajeros y asesores, dice que en cascada se va involucrando a todo el personal para encaminar a todos a los resultados. Por lo tanto, es importante dar a conocer la información; los equipos deben tener en cuenta el objetivo, para saber dónde van y cómo lo lograrán.

Ya para la pregunta número 6, ¿Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores frente a la toma de decisiones? El gerente, aclaró que a nivel de la tienda se hacen reuniones pequeñas con los departamentos específicos para cada actividad, y allí es donde los colaboradores realizan sus aportes teniendo en cuenta que es vital para la toma de decisiones su participación, pues ellos son los que están en el piso de venta y sus opiniones son necesarias.

La tercera categoría llamada, Características de los Medios, posee dos indicadores los cuales son comunicación formal y comunicación informal. Para medir dichos indicadores se encuentran las preguntas número 7, 8 y 9.

La pregunta número 7, ¿Cuáles medios de comunicación usa para brindar información a su equipo de trabajo? El entrevistado concuerda en que la tecnología es fundamental, pues hacen uso de los celulares, iPad's y computadores como elementos de comunicación.

Los computadores los usan para enviar correos electrónicos; las iPad's tanto el gerente como los jefes tienen la información de primera mano, asimismo, un programa creado en Chile, llamado Nexo, donde están las actividades relacionadas con descuentos, nuevas tecnologías y tendencias.

A nivel de la tienda hacen uso del celular, allí pasan toda la información necesaria para fluir en los pisos de ventas. A través de grupos de WhatsApp, se comparte el seguimiento de indicadores a nivel individual y también colectivo, algunos de los grupos son , para el equipo comercial, fuerza de ventas, centro de servicios, centro de cajas, entre otros.

La pregunta número 8, ¿Cuál considera que es el medio más adecuado para comunicarse o relacionarse con su equipo de trabajo? El entrevistado aseguró que para comunicarse en la tienda sería el celular y el radio; el celular para comunicarse de manera asertiva, bajar la información a los equipos, y el radio para comunicación interna de mayor facilidad.

Para la pregunta número 9, ¿Cada cuánto realiza reuniones con su equipo de trabajo y qué seguimiento realiza a las opiniones o requerimientos de los empleados? El entrevistado expuso que existen varias reuniones de trabajo; una macro donde están todos los jefes las realiza cada ocho días y allí también escuchan sus opiniones. Por lo general, son los jefes quienes se reúnen con sus equipos, de igual manera, él se reúne con los equipos de cada área, para revisar indicadores, individualmente y mirar oportunidades de mejora.

La cuarta categoría, Contexto Ambiental, mide el indicador llamado clima laboral, las preguntas asociadas son el número 10, 11 y 12. La pregunta 10, ¿Cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar el trabajo de su equipo? El entrevistado respondió que se debe tener estrategias claras para lograr los objetivos, no sólo en lo comercial. También hay planes específicos en todas las áreas, por eso en cada reunión se hace una lista de tareas con las personas responsables del área para que todo se logre.

Para la pregunta número 11, ¿Se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación de su equipo de trabajo? El entrevistado opina que es muy importante mantener elevado el nivel de motivación de un colaborador, por eso se hace uso diario del grupo de WhatsApp para estimular a los equipos comerciales y operativos. Y por último en la pregunta número 12, ¿De qué manera incentiva a su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos o las metas propuestas por la compañía? Al respecto se manifestó que se comparten experiencias en las reuniones

grupales, con temas encaminados a la gratitud, para que valoren la vida, la salud, la familia y el estar vinculados a una compañía.

La quinta y última categoría se llama “percepción”, la cual está asociada con el contenido, el comunicador, los medios y el contexto ambiental; para medir estos indicadores se realizaron las preguntas número 13, 14, 15, 16 y 17.

La pregunta 13, ¿De qué forma mide las reacciones o respuestas de su equipo de trabajo con respecto a la información que usted da? El gerente aseguró que se puede medir con la actitud cuando encuentra a los funcionarios en el piso de venta, irradiando alegría y prestando un buen servicio al cliente, eso hace que el ambiente de trabajo sea muy positivo.

Por otra parte, la pregunta número 14, ¿Cómo propicia un cambio de actitud positivo en sus colaboradores cuando no se alcanzan las metas? Comenta el entrevistado que Falabella, al prestar un servicio que es inestable, donde las ventas un día pueden superar las expectativas y al otro día no cubrir la cuota, normalmente este tipo de comportamientos puede afectar al jefe y eso directamente afecta el equipo. Por lo tanto, cada nuevo día, semana o mes ellos como supervisores deben irradiar la mejor actitud y disposición para dar ejemplo.

La pregunta 15, la cual es ¿Tiene algún indicador para medir la efectividad de la comunicación entre usted y su área de trabajo? El gerente comenta que el indicador que le permite medir, es cuando se realizan las reuniones y da indicaciones a los jefes. Después, cuando baja a piso de venta, revisa si se implementaron los cambios. Pues, eso da cuenta si el nivel de comunicación fue asertivo porque se puede evidenciar en la actividad desarrollada, los planes que se trazaron el día anterior. Afirma que la comunicación asertiva es cuando se transmite el mensaje y se logra ejecutar la tarea como se había planeado.

Por parte de la pregunta número 16, ¿Dé que forma propicia una alta productividad en su equipo de trabajo? Asegura el entrevistado que se reflejan cuando las tareas específicas se cumplen en determinado tiempo, midiendo los indicadores de las personas y su cumplimiento, pues si se garantiza que el equipo sea productivo, las tareas se realizarán de una manera más óptima.

Finalmente, la pregunta número 17, ¿Cuenta usted con mecanismos de reconocimiento y recompensa cuando se alcanza altos niveles de productividad? El entrevistado describe que la compañía recompensa a nivel monetario con el salario devengado, bonificaciones extra por cumplimiento, bonos por ser el mejor empleado del mes, a nivel de tareas operativas él mismo pasa por el piso de venta y los felicita en público, puesto que cuando un empleado sobre ejecuta sus metas es porque fue muy productivo.

Por lo tanto, teniendo en cuenta el modelo, sus variables y los indicadores respectivos, la información aportada en la entrevista, se advierte que la comunicación es un pilar fundamental para afianzar lazos entre los jefes y los colaboradores; de igual manera, la comunicación es vital para la empresa, no sólo de tipo comercial sino que es necesaria para brindar asesoría, motivación e incentivación a cada área de trabajo, esto también concluye, en que la comunicación necesita ser medida, pues sólo así se puede propiciar si los estándares y cambios estipulados se están realizando e impactando de manera directa en la percepción laboral, mientras que la comunicación sea asertiva, se asegura que los colaboradores realicen las tareas de manera más óptima y se alcancen niveles más altos de productividad.

Resultados de la encuesta

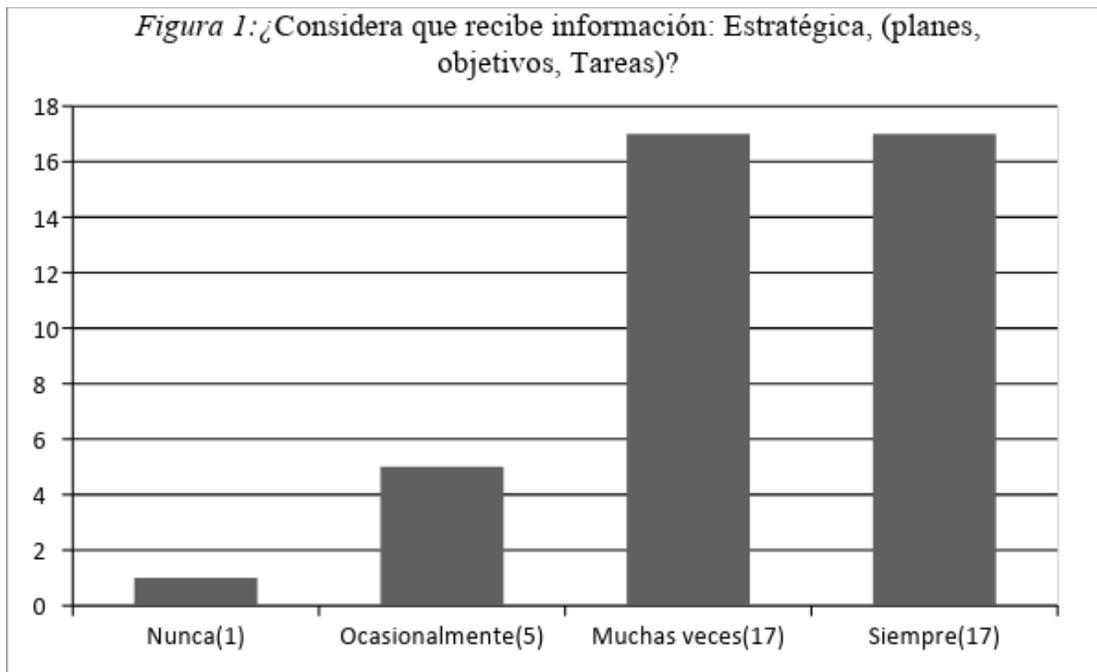
Por otra parte, el objetivo de la encuesta aplicada a los colaboradores también fue realizada para contrastar la información de la entrevista; en la encuesta las preguntas tuvieron el

enfoque sobre los tipos de comunicación que recibe el empleado diariamente, frecuencia de intercambios de información con sus jefes, información por medios formales e informales, medios de comunicación preferentes y satisfacción por la motivación impartida.

La encuesta fue realizada bajo las mismas cinco categorías, características del contenido, características del comunicador, características de los medios, contexto ambiental, y cambio de acción. Se aplicaron a 40 empleados de un total de 130, lo cual representa un 31% de la población.

Gráfica 1

Información Estratégica

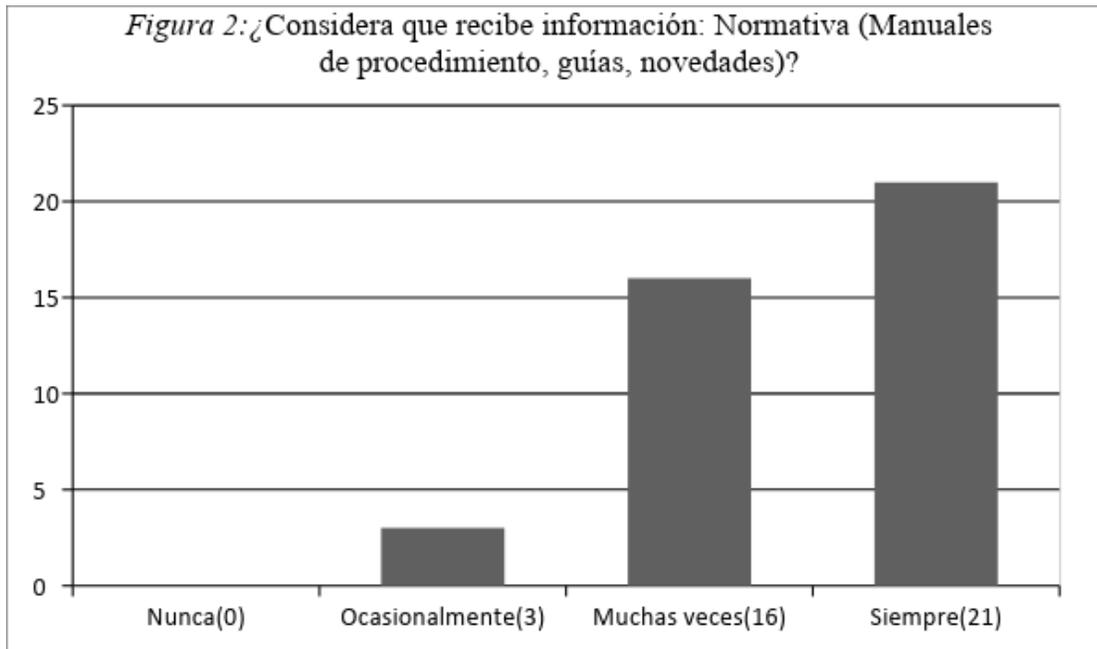


Fuente propia

Más del 50 % de los colaboradores concuerdan en que la compañía les brinda casi siempre información de tipo estratégica, en la cual comparten planes, estrategias y objetivos. Tan sólo una minoría, evidencia que ocasionalmente y nunca comparten este tipo de información.

Gráfica 2

Información Normativa

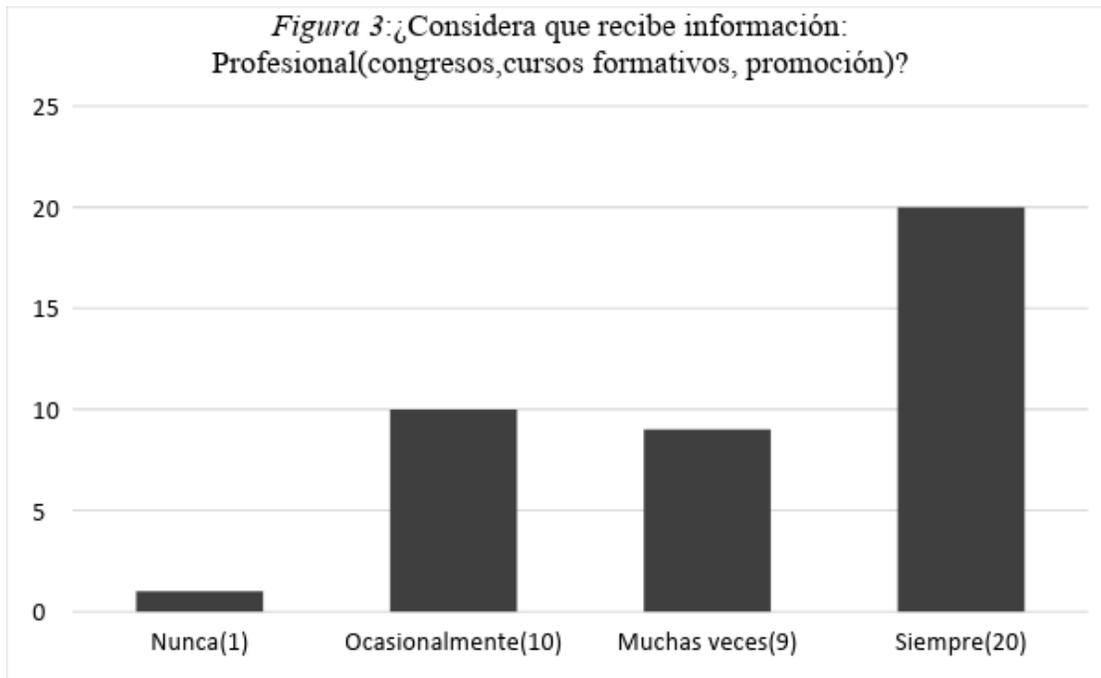


Fuente propia

A su vez, 37 empleados consideran que la compañía les brinda información normativa como manuales de procedimiento, guías y novedades de manera constante; apenas 3 personas expresan que este tipo de información la reciben ocasionalmente.

Gráfica 3

Tipo de información Profesional

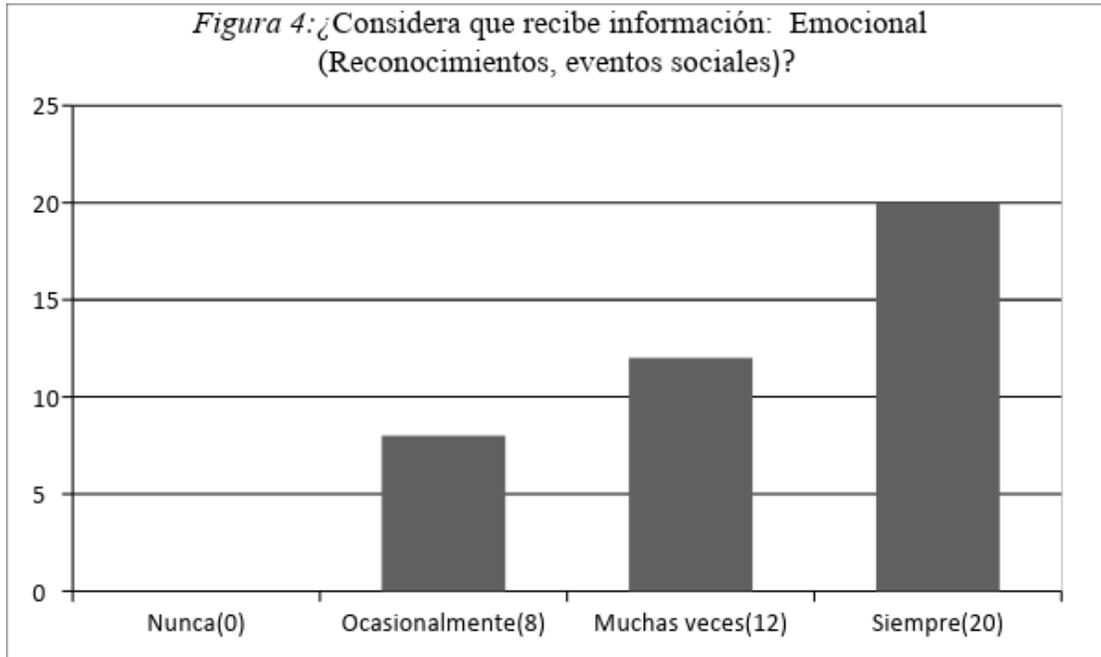


Fuente propia

Los datos indican que la mitad de los empleados consideran que la compañía les provee siempre información profesional para educarlos a través de cursos formativos, capacitaciones y promociones, la otra mitad está dividida en ocasiones y muchas veces, indicando que la empresa sí aporta este tipo de información más no continuamente. Sólo una persona indicó que no recibía información profesional.

Gráfica 4

Tipo de información Emocional

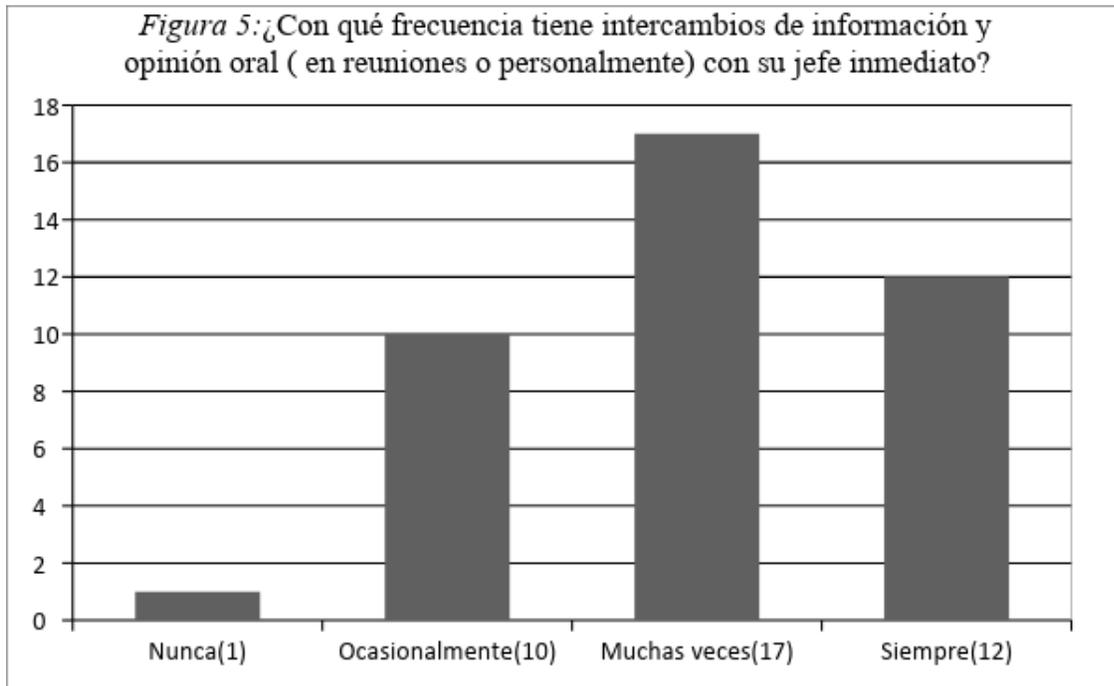


Fuente propia

El 50% de los colaboradores indican que siempre reciben información emocional, la cual está relacionada con reconocimientos y eventos sociales. El otro 50% se encuentra dividido, en quienes opinan que la compañía muchas veces aporta esta información y otros, creen que ocasionalmente les proveen información emocional.

Gráfica 5

Comunicación entre jefe y colaborador

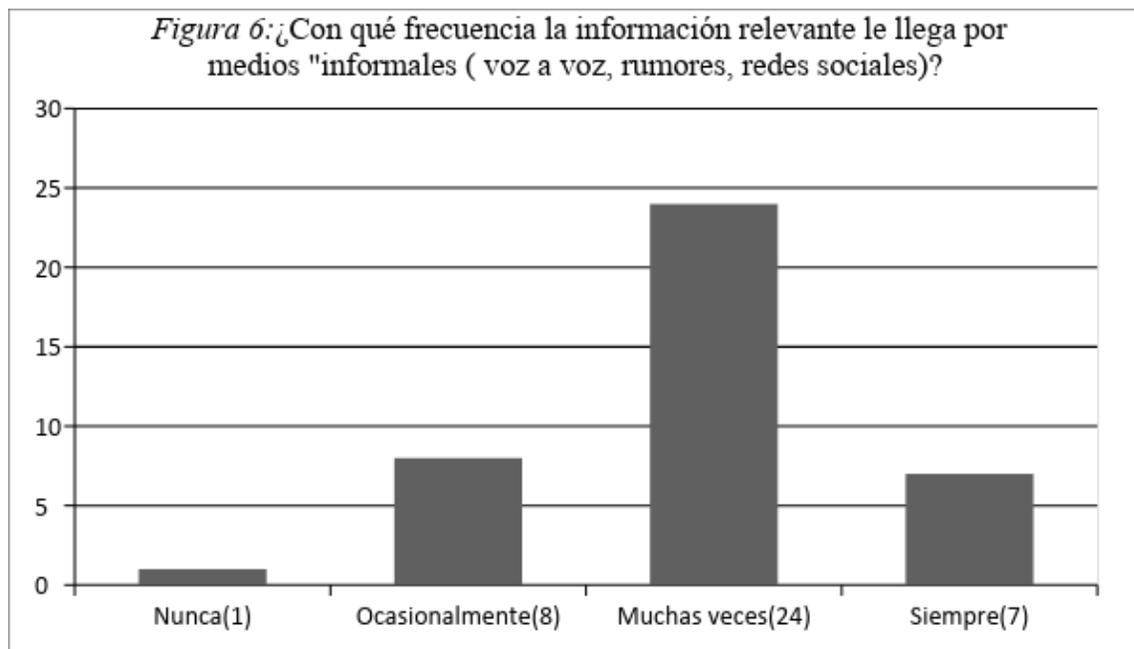


Fuente propia

Los datos reflejan que 17 personas dicen tener muchas veces intercambios con sus jefes, en reuniones o personalmente, hay un número inferior de 12 personas que apoyan estos mismos intercambios mucho más seguido pero, dos puntos por debajo, también se encuentran los colaboradores quienes ocasionalmente se comunican con sus jefes.

Gráfica 6

Información por medios informales

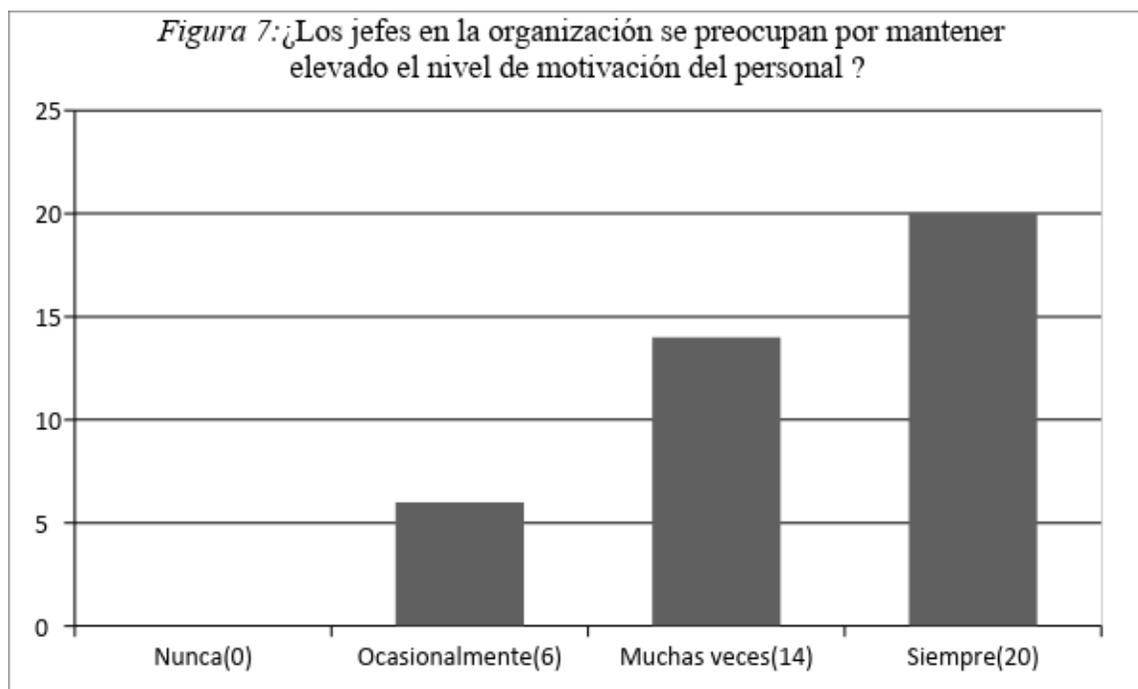


Fuente propia

Según los datos registrados, 24 de los encuestados consideran que la mayoría de veces se enteran de la información por fuentes de tipo voz a voz, rumores y redes sociales, sobre lo que sucede en la compañía. Seguido a esto, un grupo mínimo de 8 personas ocasionalmente se informan por estos medios, 7 encuestados siempre se enteran por los rumores de los demás, y sólo una persona indicó que nunca se entera de la información por los medios informales.

Gráfica 7

Nivel de motivación

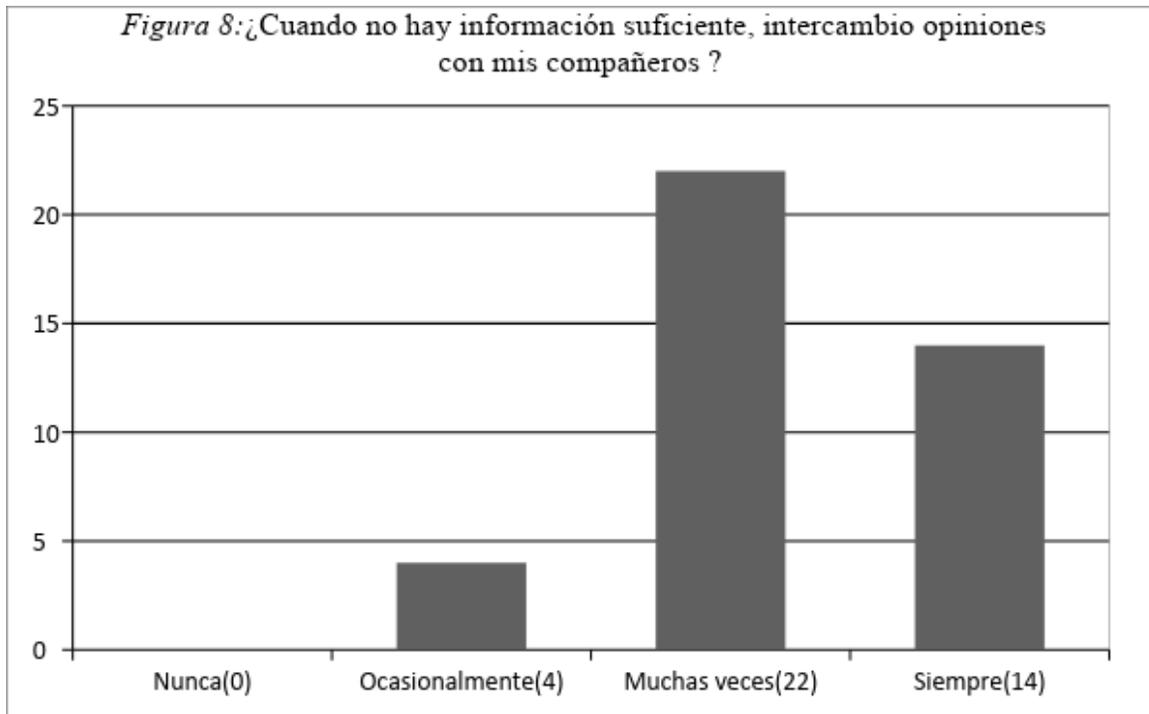


Fuente propia

La mitad de los encuestados aseguran que los jefes de cada área siempre se preocupan por mantener elevado los niveles de motivación del personal. Siguiendo este resultado, se encuentra un grupo de personas quienes opinan que muchas veces y ocasionalmente los jefes los motivan y en consenso, ninguna persona opina que este tipo de actividades no las realice un jefe.

Gráfica 8

Intercambios de opinión

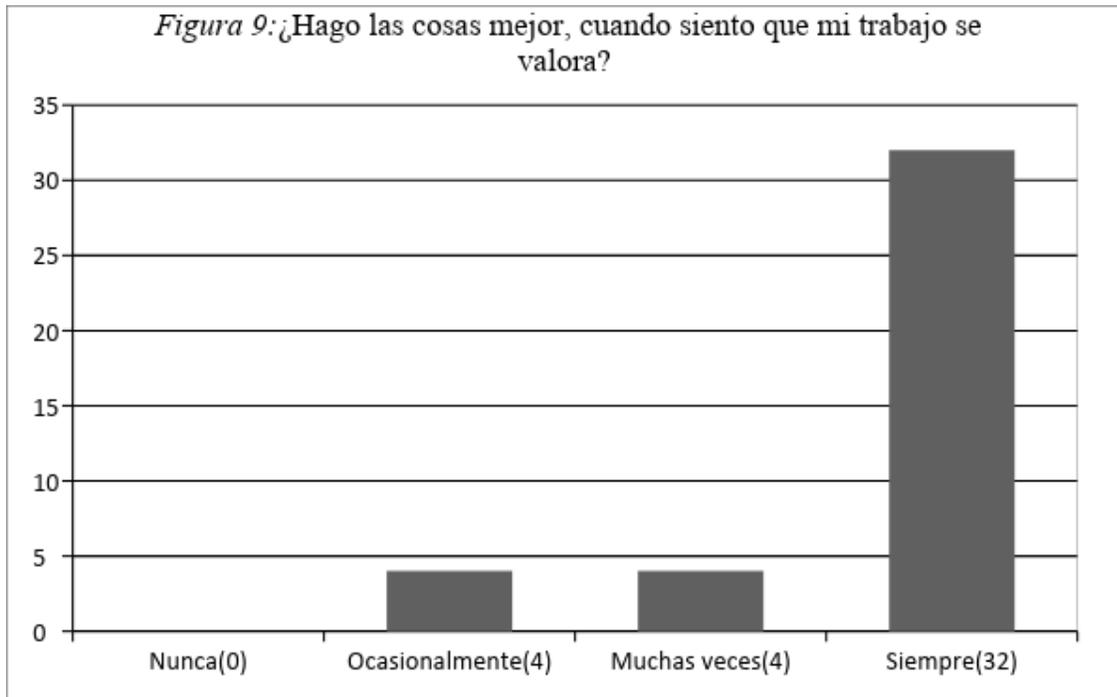


Fuente propia

Los datos muestran que 36 personas concuerdan que cuando hace falta la información por parte de la compañía, y no la replican a sus empleados, eso genera que siempre y muchas veces se realicen intercambios de opiniones con sus compañeros de área generalmente por la falta de información. Tan sólo un grupo de 4 encuestados, aseguran que ocasionalmente hacen ese tipo de interacciones con sus compañeros.

Gráfica 9

Valoración por hacer las cosas

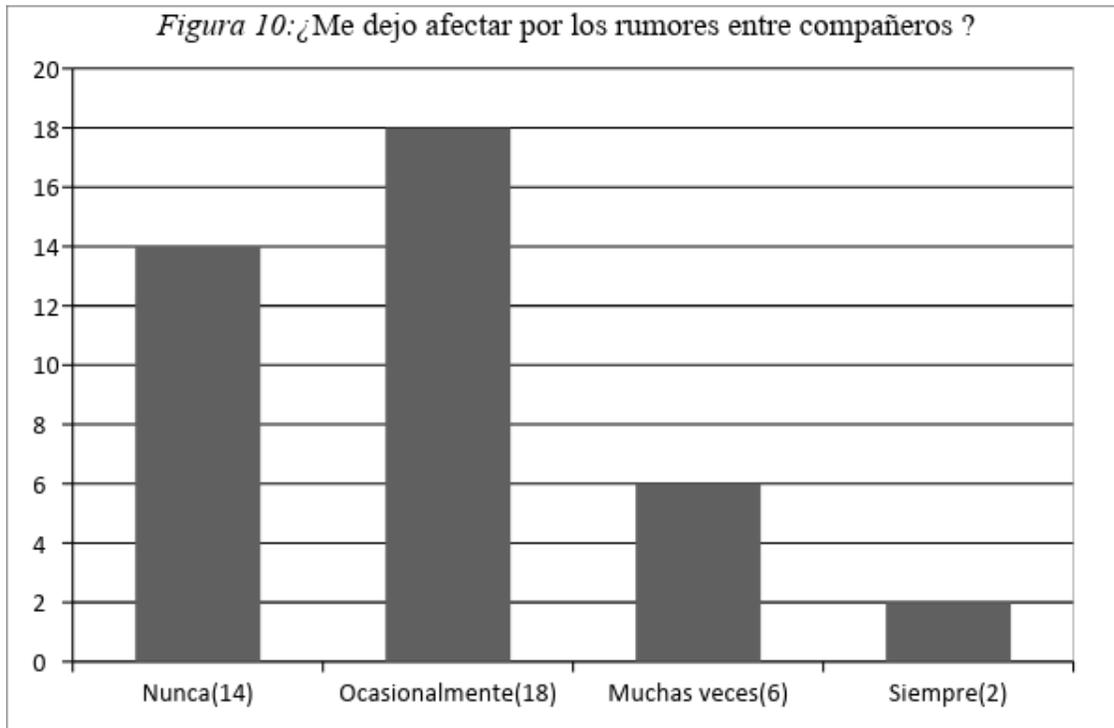


Fuente propia

En el gráfico se presenta un alto grupo de encuestados los cuales opinan que siempre hacen mejor sus tareas y funciones del trabajo, cuando sienten que los jefes de área valoran ese esfuerzo por cumplir con cada labor. Por otra parte, hay una votación en igual número de personas las cuales consideran que hacen mejor su trabajo muchas veces y ocasionalmente cuando se les valora. Hay unanimidad en que el reconocimiento por parte de los directivos es importante para realizar mejor las actividades de la compañía.

Gráfica 10

Impacto por rumores

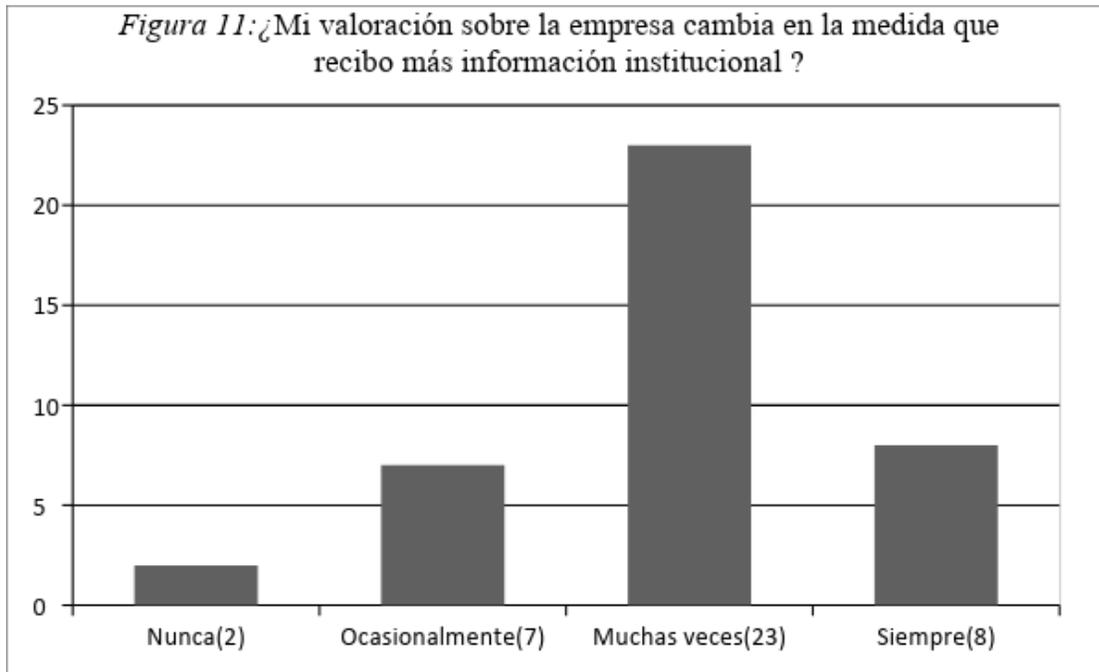


Fuente propia

Un grupo de 18 personas concuerdan en que ocasionalmente se dejan afectar por los rumores o el voz a voz de otros compañeros de trabajo, seguido de este grupo, se encuentran 14 personas quienes, dicen que nunca se dejan impactar por los rumores. Por otro lado, 6 se dejan influenciar muchas veces del rumor y 2 encuestados dicen que siempre se dejan perjudicar por los comentarios de otros compañeros.

Gráfica 11

Valoración por la información institucional

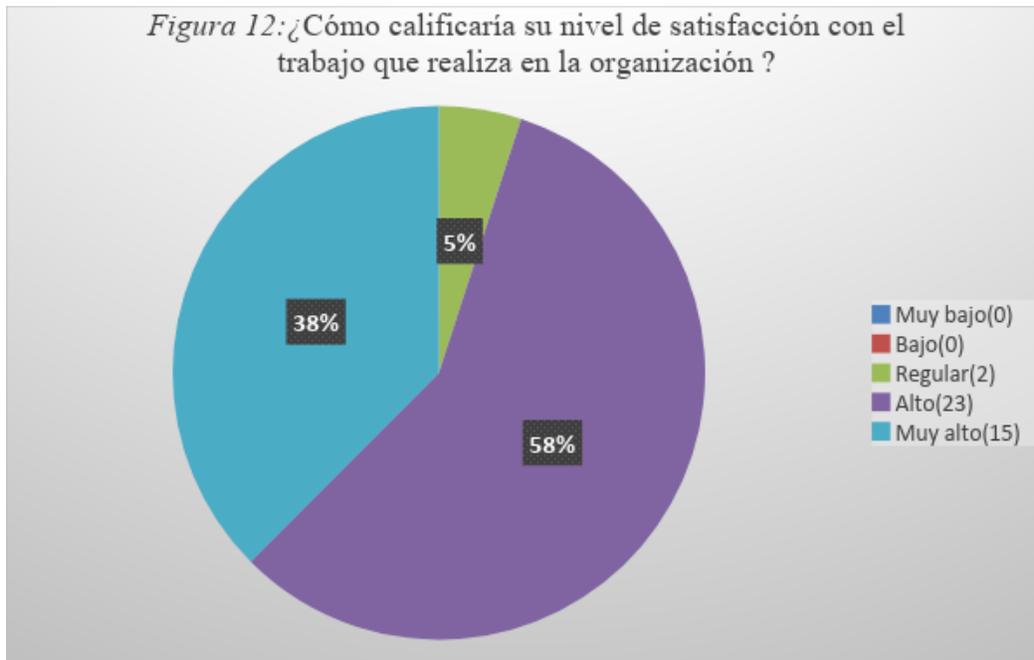


Fuente propia

La gráfica muestra que más del 50% de los empleados aseguran que en la medida que reciben más información institucional, la valoración personal de cada empleado hacia la empresa va cambiando. Otros, de igual manera, opinaron que siempre y ocasionalmente su apreciación cambia cuando existe más comunicación interna; tan sólo una minoría marcó que su valoración nunca cambia si hay más o menos información institucional.

Gráfica 12

Nivel de satisfacción laboral

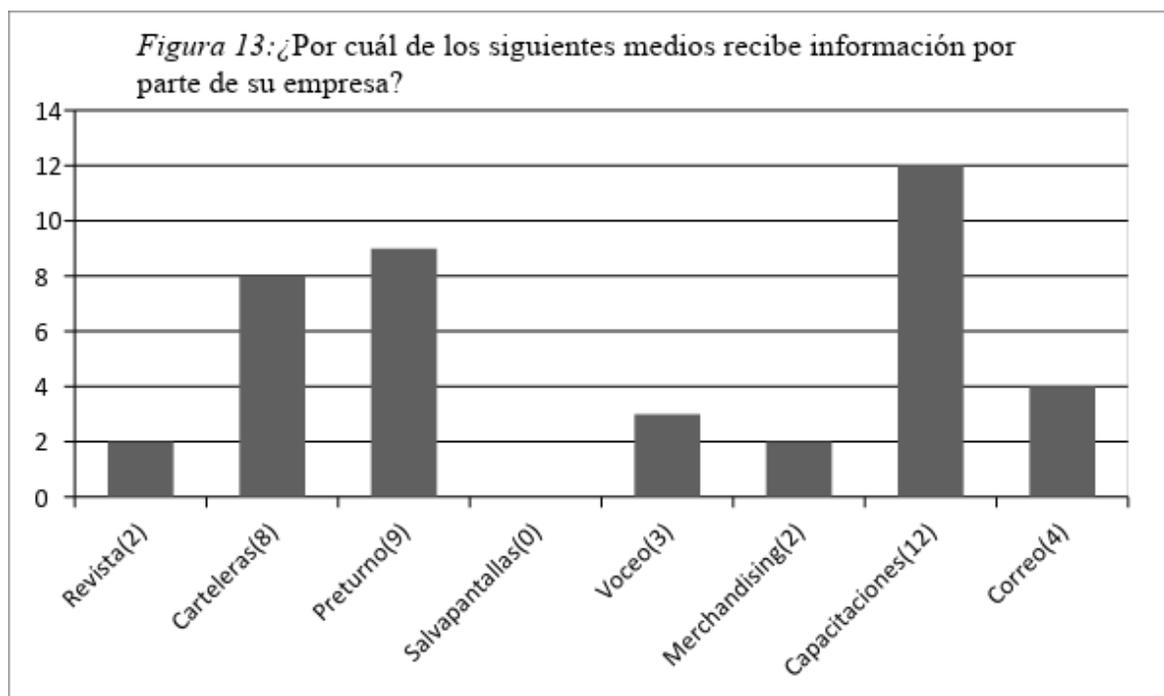


Fuente propia

Según los datos recogidos, el 57% de los encuestados están altamente satisfechos con la labor que realizan en sus trabajos, por otra parte, el 38% de personas registraron índices muy altos de satisfacción. Tan sólo el 5%, de los empleados se encuentran regularmente satisfechos con sus labores diarias.

Gráfica 13

Medios de información

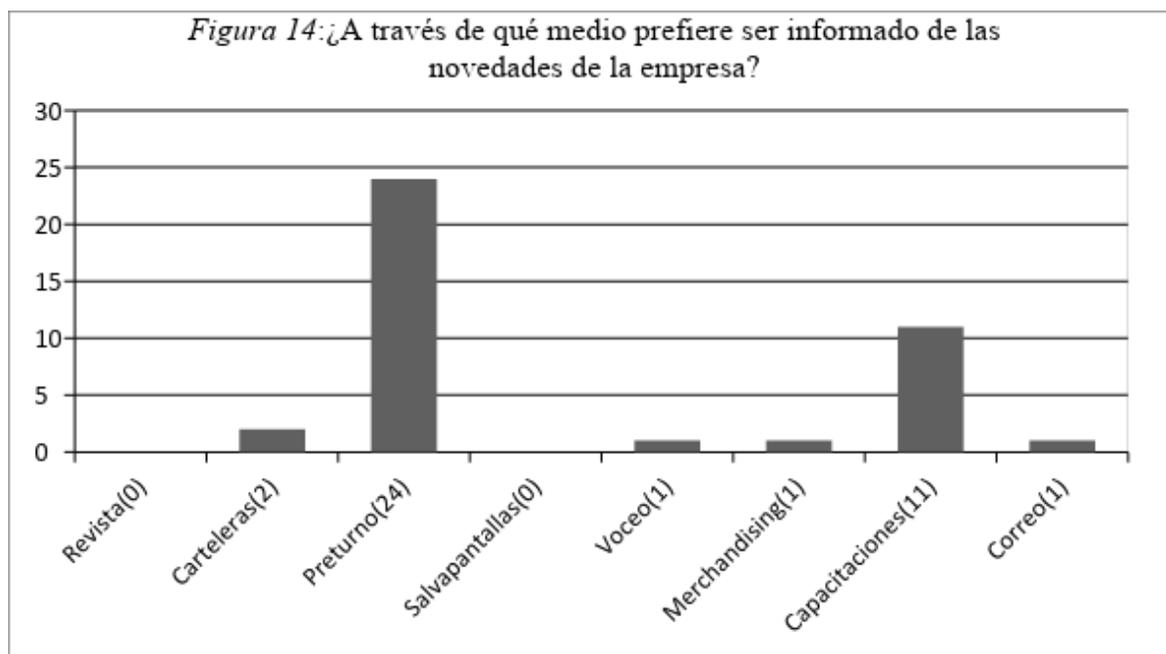


Fuente propia

El medio por el cual los empleados reciben más información por parte de la empresa es a través de las capacitaciones con una frecuencia de 12 respuestas; el segundo medio, es a través de las reuniones pre turno, con 9 respuestas, es decir las que se tienen antes del turno de trabajo; el tercer medio más votado son las carteleras, con 8. El correo (4), seguido de la voz a voz (3), y la revista (2) junto con el merchandising (2) son los medios con menos votación.

Gráfica 14

Preferencia de medios



Fuente propia

Fueron 24 los encuestados que encontraron en la reunión pre turno, el medio por el cual prefieren ser informados; el segundo medio que más puntuó fue las capacitaciones con 11 respuestas. Los demás medios no obtuvieron puntajes altos.

Con respecto a la pregunta anterior y los datos reflejados en ella, la compañía les suministra más información a los empleados a través de las capacitaciones, sin embargo, los colaboradores prefieren que sea a través de las reuniones de pre turno, pues estas son más repetitivas y constantes.

Resultados de la revisión de documentos

En general se puede mencionar que la organización ha declarado formalmente a través de sus medios, su direccionamiento estratégico y su filosofía, por lo cual se encuentra publicado en los informes, la página web y las carteleras, lo relacionado con los valores y principios, las metas por alcanzar, los propósitos de la organización, la ruta de acción para lograr los objetivos corporativos y lo que esperan de los empleados. Esta información que se publica formalmente alimenta una cultura organizacional y un clima laboral en la medida que es conocida y compartida por todos los miembros de la organización, lo cual es evidente en el comportamiento de los empleados y su percepción sobre la compañía. En las reuniones también se evidencia la coherencia entre lo que se anuncia por la gerencia y lo que se vive cotidianamente, según lo afirman los empleados, si bien no fue posible acceder a actas de las reuniones para corroborarlo en documentos.

A través de los datos recolectados por medio de la entrevista, las encuestas aplicadas a funcionarios y los documentos institucionales, se pudo conocer que la comunicación, aun siendo vehiculada por medios tradicionales puede resultar efectiva en la medida que se tengan en cuenta los estímulos de comunicación observable y los factores de predisposición para cautivar la atención (proceso intermedio) de los empleados frente al contenido y contribuir a la formación de una percepción. El papel de la comunicación en una empresa es pues clave para cumplir sus objetivos corporativos.

Se pudo advertir que el papel de la comunicación en una empresa es indispensable para un mejor desarrollo en ella, lo cual le permite a la compañía cumplir sus objetivos con mucha más facilidad, además, la comunicación no solo brinda información, también mantiene al tanto a los empleados de lo que sucede en la compañía, les aclara dudas e inquietudes para

afrontar las tareas o actividades de la forma más adecuada; del mismo modo, minimiza la incertidumbre y reduce los rumores por falta de comunicación institucional. Este aspecto queda claro en la entrevista del gerente, si bien se debe mejorar por cuanto los empleados marcaron con una mayor frecuencia la opción “muchas veces” y en segundo lugar “siempre” a las preguntas relacionadas con la frecuencia de la información relevante recibida por medios informales y lo referente a que los empleados tienden a opinar sobre los temas de los que no encuentran suficiente información en los medios internos. Igualmente, se evidencia que no existe un documento que formalice los medios institucionales, indicando los ejes temáticos, estilo de redacción, propósitos, etc.

Por otro lado, afirma el gerente, que el trabajo en equipo de cada área es vital, por lo tanto, prima el compromiso y la motivación de cada colaborador, para esto la información es un elemento clave, pues sin ella el rumbo de la empresa se perdería. Para mantener dicha motivación y lograr el cumplimiento, los jefes estipulan cierto día del mes, para realizar reuniones con sus equipos de trabajos, y también incluyen al gerente. Normalmente, no es sólo para revisar indicadores, y definir acciones para lograr objetivos, cabe resaltar, que este tipo de reuniones, también afianzan el compañerismo, al compartir historias de vidas, sueños, metas personales y logros que han cumplido gracias al trabajo desarrollado en la compañía.

Cabe resaltar que Falabella realiza celebraciones para fechas especiales, este tipo de información la comparten con todos sus empleados a través de carteleras ubicadas en la entrada de los colaboradores y la sala de descanso, allí también se encuentra información asociada a cursos en línea, capacitaciones, y concursos internos donde abren nuevas vacantes para que los empleados tengan en cuenta los requisitos y puedan participar en ellas. La compañía también realiza concursos que incentivan el cumplimiento de metas, regalo de un

bono por el mejor empleado del mes, también, les dan el día libre de cumpleaños a cada empleado, y bonificaciones en la remuneración salarial por el cumplimiento. Cabe mencionar, que en las carteleras a principio de cada mes se publica un cuadro con la foto al mejor empleado del mes, en el cual la compañía resalta el valor, y el esfuerzo del colaborador.

Lo anterior, comparado con las respuestas de la encuesta aplicadas a los 40 empleados, muestran que la compañía hace uso de la comunicación para brindar no sólo información institucional, sino también mensajes que incentiven y apoyen al colaborador a trabajar en equipo, de igual manera, brindan espacios de formación a través de cursos en sus plataformas y comparten información operativa que ayuda al empleado a manejar los procesos internos. De ahí que, con una frecuencia de 32/40 los empleados afirmen que hacen las cosas mejor cuando sienten que su trabajo es valorado, igualmente se evidencia en el nivel de satisfacción, expresado en un 58% en el nivel Alto y 38% en el nivel Muy Alto.

Ahora bien, para facilitar el análisis cruzado se formularon las preguntas de la entrevista y la encuesta, con base en el modelo de Hovland, teniendo en cuenta las variables principales como comunicación y percepción organizacional.

Para el caso de la comunicación, Hovland destaca cuatro estímulos (características del contenido, características del comunicador, características de los medios, y contexto ambiental). Asimismo, se atribuyó para la percepción organizacional, la categoría “percepción” pues se encuentra entre los efectos de comunicación observados. Es de aclarar que para esta investigación sólo se tomó en cuenta el primer nivel del proceso interno mediador llamado “Atención”, el cual se refiere a lograr un primer contacto que despierte el interés del público, en la medida en que se logra cautivar la atención del trabajador para que sea receptivo, es decir que logre recibir la información organizacional y construir su propia

percepción sobre el relato corporativo, lo cual le lleve, a su vez, a adoptar una acciones en pro del mejoramiento de su desempeño.

Lo anterior se evidencia en la medida, que con la frecuencia más alta se obtuvo 23 en la opción “Muchas veces” y ocho en “Siempre” a la pregunta de la encuesta que afirmaba: Mi valoración sobre la empresa cambia en la medida que recibo más información institucional. En consecuencia, se admite por los empleados que su percepción o valoración sobre la organización cambia en la medida que recibe más estímulos desde la comunicación, en la medida que se comparte la información institucional, su cultura. Igualmente se evidencia que al fortalecerse la percepción, gracias además a un clima de trabajo favorable, el empleado hace mejor las cosas porque siente que su trabajo es valorado, es decir, que es más productivo. Todo lo anterior, relacionado con las respuestas de las preguntas 1 a la 4 en las que se indaga sobre si el empleado considera que recibe información institucional, donde se encontró una mayor frecuencia en las opción “Siembre”, permite advertir que, a tono con lo encontrado en la literatura, una adecuada comunicación contribuye a construir una percepción favorable de la organización, lo cual redunda en un mejor desempeño y productividad.

Capítulo 5

Interpretación de datos

Teniendo en cuenta los datos recolectados a través de la entrevista realizada al gerente y las encuestas que fueron aplicadas a 40 funcionarios de la tienda Falabella Caracolí, se evidencia que el uso de la comunicación en la compañía es un pilar fundamental que no sólo ayuda a afianzar lazos de confianza, o vínculos laborales, sino que permite crear un ambiente de

cooperación, el cual ayuda directamente a que se trabaje en equipo y se logre cumplir con los objetivos.

Aunque, la compañía no maneje un departamento de comunicación físico en la tienda, y todo tipo de información sea centralizada por parte de Bogotá, lo cierto es que en su rol diario se tienen establecidas ciertas pautas para integrar a todas las áreas de la tienda. Cabe recalcar, que sin la vinculación de todos es imposible que exista un rumbo claro del panorama al que la empresa desea llegar.

Por lo tanto, la compañía no sólo incentiva a la cooperación, sino también hace sus esfuerzos por motivar y persuadir al empleado para que dé lo mejor de sí, y sus niveles de satisfacción laboral se encuentren elevados. Claramente, esto concuerda en que la mayoría de los colaboradores opinan que muchas veces y siempre se sienten a gusto con la labor que realizan diariamente en la compañía.

Por otra parte, aunque se tengan algunos medios tradicionales establecidos para brindar información al empleado, es claro que sigue predominando el uso de la comunicación cara a cara, a través de reuniones y capacitaciones, pues es la preferida por el colaborador, porque allí también puede exponer sus opiniones. Los medios de comunicación que usa el gerente como las ipads, radios, celulares y computadores para brindar información a su equipo de trabajo directo, los cuales son los jefes de cada área, también se capitalizan para la interacción con los empleados.

El gerente de la tienda, admite explícitamente que existen indicadores para medir la efectividad de las reuniones en relación con un constante seguimiento individual con respecto a las ventas y a la ejecución de las tareas asignadas en las reuniones. Cabe resaltar, el liderazgo del gerente por cuanto asume directamente la responsabilidad de verificación y

retroalimentación personalizada en el piso de ventas, lo cual contribuiría a una percepción favorable de los empleados frente a la organización, su cultura, los procesos y mejora el clima laboral.

De igual forma, los empleados afirman que se sienten más a gusto cuando la compañía valora el esfuerzo que ellos realizan, no sólo les brinda más motivación para seguir desempeñándose en las labores, sino que también, sienten que hacen un mejor trabajo. Es así, como este postulado se encuentra vinculado con la percepción que ellos tienen sobre su valoración del trabajo.

De igual manera, cuando existe más comunicación institucional, la valoración que tiene el empleado de su empresa va cambiando, esto concuerda en que cuando existe más información hay menos espacio para la incertidumbre, y se generan menos intercambio de opiniones informales por parte de los colaboradores internos, de manera que existan menos rumores y más información institucional. Lo anterior contribuye a generar una percepción cada vez más favorable del empleado frente a su trabajo y su empresa.

Conclusiones

Teniendo en cuenta la información recolectada en la entrevista, las encuestas, y los documentos y relacionándola con los objetivos de la investigación, se analiza que en la compañía Falabella Caracolí cuenta con varios canales para propiciar la comunicación institucional con sus colaboradores, entre estos, las reuniones y capacitaciones, como los medios preferidos por ellos, pues estos medios propician un encuentro cara a cara, con los jefes y crean espacios de socialización en los cuales el empleado encuentra una respuesta

inmediata al intercambiar dudas, inquietudes y sugerencias, por una parte esto fortalece el clima laboral y su cultura, pues afianza vínculos entre jefe y empleado, a su vez que propicia un clima organizacional positivo. Lo anterior, redundando en un fortalecimiento de la percepción laboral

Además, el gerente alude al uso de radios, ipads, y celulares para brindar información y al mismo tiempo hace uso de estos medios para comunicarse con su equipo de trabajo de manera más asertiva. En cuanto a la comunicación con los empleados, las reuniones son claves para propiciar un espacio de diálogo y fomentar la participación en equipo.

De igual forma, la percepción que los empleados tienen sobre los medios de comunicación interno es favorable, en particular con las reuniones y capacitaciones, sin embargo, esta va cambiando en la medida que la compañía les brinda más información no sólo estratégica, sino también normativa, profesional y emocional, pues en su conjunto es lo que prepara al empleado para realizar una mejor labor. En consecuencia, desde la perspectiva de los empleados y del gerente se puede advertir que sí existe una relación entre la comunicación interna y la construcción en la mente de los empleados de una percepción organizacional favorable.

Asimismo, tomando el modelo de Carl Hovland (1953) se analiza que la comunicación institucional cuando es emitida por una fuente oficial, como un jefe o supervisor, que posee rasgos de credibilidad, sinceridad y jerarquía, dando un mensaje con argumentos, claridad, e incentivos, se genera un cambio de actitud, esto revela en que cuando hay más flujo de información institucional en la empresa, la valoración de los empleados hacia la compañía cambia. Esto se evidenció en las respuestas a las preguntas 8, 10 y 11, mostrando que el empleado valora en alta medida (31 empleados de 40- pregunta 11) cuando la empresa brinda

información institucional pues se reduce el espacio a los rumores, y se mejora la percepción laboral para beneficio tanto del empleado como de la organización. Esto se corrobora con la información cualitativa de la entrevista al gerente en la pregunta 13, en la que admite la efectividad de la comunicación interpersonal en la actitud del empleado y su desempeño con el cliente, pues “los funcionarios en el piso de venta, irradiando alegría y prestando un buen servicio al cliente, eso hace que el ambiente de trabajo sea muy positivo”.

Por otra parte, tomando los resultados de la encuesta, es evidente que existe un muy alto nivel de satisfacción laboral en la empresa Falabella Caracolí, como prueba de ello la respuesta a la pregunta número 12, muestra un 57% de los encuestados que laboran a diario se sienten satisfechos ejerciendo sus tareas, de igual modo, el otro 38% de las personas manifiestan tener una alta satisfacción con sus labores, mientras que sólo el 5% restante de los encuestados reflejan índices regulares. Esto podría ser consecuencia de que los jefes de cada área se preocupan por mantener elevado los niveles de motivación de sus equipos de trabajo, como lo muestra la pregunta número siete.

Con respecto a los antecedentes, con Gómez (2007), se corrobora que si la empresa ofrece mayor calidad de información a sus empleados, no sólo en niveles comerciales y operativos, sino brindando conocimientos estratégicos, normativos, profesionales y emocionales, los miembros de la empresa crecen de manera integral y se encuentran capacitados para ser más competitivos en el mercado y por lo tanto, alcanzan los objetivos siendo más productivos en la compañía.

Por otro lado, se confirma el postulado de Muñoz (2012), lo cual evidencia que los gerentes encuentran en la comunicación la fórmula para la integración de los equipos de trabajo, creando cooperación y aumentando el compromiso con la empresa. Asimismo, se

considera que la comunicación juega un papel clave en la planeación y delegación de tareas hacia los funcionarios. De igual manera, la comunicación formal prima sobre la informal, pues es claro que los empleados le creen más a fuentes confiables y de jerarquía, las cuales son más relevantes para el desarrollo de una buena percepción, que a los rumores de los compañeros por falta de información institucional, si bien se evidencia en este aspecto una oportunidad de mejora.

En consecuencia, como también lo habían planteado Brandolini & Frígoli (2009) la comunicación en la empresa debe ir en función de promover el compromiso, armonizar las acciones a través del diálogo en diferentes áreas, para así propiciar un cambio de actitud, de manera que el empleado conozca claramente sus objetivos y, por lo tanto, tenga toda la capacidad de desempeñar su función orientado hacia el cumplimiento de los objetivos.

La comunicación, entonces, debe ser pensada bajo los cinco puntos propuestos por Aljure (2009) teniendo claro un objetivo de lo que se quiere comunicar, para que cada funcionario asuma su rol en la empresa conociendo sus fortalezas y recursos, los cuales le faciliten cumplir los objetivos, de esta manera su comportamiento se encaminará en función de una cultura organizacional y pueda aportar ideas que favorezcan a la compañía. Por tanto, con una cultura fuerte, un clima laboral favorable y una comunicación adecuada incrementa la posibilidad de impactar en la percepción de los empleados de una manera positiva y por ende, en la productividad. De ahí que se deba igualmente contemplar la definición de una plataforma de medios que refuerce aún más la cultura y el sentido de orgullo por parte de los empleados.

Se requiere entonces, que la compañía asuma la comunicación de manera más estratégica, pensando en que todo mensaje emitido tenga un propósito que encamine a todo el equipo bajo

una misma dirección. Por otra parte, que la comunicación sea más continua, directa e inmediata, que las reuniones, no sólo sean programadas para revisar indicadores o brindar información operativa, sino que se creen espacios donde se escuche más al empleado, y éste pueda asumir un rol activo en la empresa, pues son ellos quienes tienen una relación directa con los clientes y también pueden aportar planes de mejora que desarrollen su área.

Es necesario, de igual modo, incentivar a los jefes de cada área para que sigan fortaleciendo sus habilidades comunicativas y de liderazgo y hacer seguimiento a la comunicación, de suerte que se pueda evidenciar la asertividad, porque puede incidir en la percepción de los funcionarios, como lo plantea Hovland, pues esto en conjunto lleva a que se produzca una movilización, producto directo de un cambio de actitud que impacte positivamente en la percepción de los empleados para realizar de una mejor manera las actividades diarias y cumplir con las metas estipuladas. De ahí que la comunicación debe ser entendida como la gestión aliada de la alta dirección, a fin de propiciar una percepción favorable que permita generar transformaciones organizacionales.

Referencias bibliográficas

Aguado, J. (2004). Introducción a las teorías de la comunicación y la información. Teorías y modelos de la comunicación colectiva. Universidad de Murcia. p.165. Recuperado de:

[https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20\(20\)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf](https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20(20)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf)

Álvarez, J (2012). Modelos teóricos sobre los efectos de los medios de comunicación de masas. (Trabajo de grado, Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de:

<file:///E:/marco%20te%C3%B3rico/teor%C3%ADa%20actualizada/efectos%20de%20los%20medios%20de%20comunicaci%C3%B3n%202012.pdf>

Aljure, A. (2009). Comunicación para el Crecimiento con Rentabilidad. DirCom, estrategia de la complejidad. Dialnet.

Aljure, A. (2015). El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Ed UOC.

Andrade, H. Definición y alcance de la Comunicación Organizacional. En: Fernández, C. (2005). La Comunicación en las Organizaciones. Ed Trillas. México.

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 5ta ed. Editorial Episteme Venezuela.

Bartoli, A (1992). Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada. Ed Paidós. Barcelona.

Brandolini, A. (2009). Cómo sortear los temblores de la comunicación interna. UCEMA Jornadas de Actualización en RR.HH. Recuperado de [https://docplayer.es/19658078-](https://docplayer.es/19658078-Commquake-como-sortear-los-temblores-de-la-comunicacion-interna.html)

[Commquake-como-sortear-los-temblores-de-la-comunicacion-interna.html](https://docplayer.es/19658078-Commquake-como-sortear-los-temblores-de-la-comunicacion-interna.html)

Brandolini, A, González, M. & Hopkins N. (2009) Comunicación Interna. 1ª ed. La Crujía, Buenos Aires

Bonilla, E & Rodríguez, P. (1997). La investigación en ciencias sociales. Más allá del dilema de los métodos. 2da Ed. Editorial Norma. Colombia.

Comunicación, Sociedad y Cultura. Perfil biográfico y pensamiento de Carl Hovland. En Infoamérica. Recuperado de: <https://www.infoamerica.org/teoria/hovland1.htm>

Fernández, F (2011). Comunicación Interna 2.0. La gestión de portales corporativos y redes sociales. Madrid. Recuperado de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/05_funciones.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Gómez, M. (2007). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad. (Tesis doctoral, Universidad de Málaga. Recuperado de <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/2656/17672697.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

González, S. (2018). La comunicación persuasiva como instrumento para el cambio de opiniones. Revista mexicana de opinión pública, (25), 185-193. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.22201/fcpys.24484911e.2018.25.65182>

Hernández, R; Fernández, C, & Baptista, P (2006). Metodología de la investigación. 4ta Ed México..McGraw-Hill

Hovland, C. Modelo de Hovland. En: Sánchez, U (2006). Modelos y esquemas de comunicación: algunos acercamientos. 2da Ed. Colombia. Universidad de Medellín.

Kim, S. (2017). The Process Model of Corporate Social Responsibility (CSR) Communication: CSR Communication and its Relationship with Consumers' CSR

Knowledge, Trust, and Corporate Reputation Perception. *Journal of Business Ethics*. Vol. 154 Issue 4, p1143-1159.

Martínez, P (2006) El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3576/2301>

Martínez, M (2004). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. Recuperado de https://www.academia.edu/29811850/Ciencia_y_Arte_en_La_Metodologia_Cualitativa_Martinez_Miguel_PDF

Muñiz, M.(2010). Estudios de caso en la investigación cualitativa. (Estudios de Posgrado, Universidad Autónoma de Nuevo León). Recuperado de https://psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/1_estudios-de-caso-en-la-investigacion-cualitativa.pdf

Muñoz, M. (2012). Comunicación y productividad en pequeñas y medianas empresas de un cluster textil en Colombia. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422012000200011

Ocampo, C. (2007). Control estratégico y mejoramiento continuo de la comunicación organizacional. En Guzmán, Adriana Patricia, (Et al). *La comunicación como herramienta gerencial*. 1ª ed. Ecoe Ediciones, Bogotá.

Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. *Pymes metalmecánicas de Cali. Universidad & Empresa*, 6 (13), 9-36.

Reporte de sostenibilidad. (2017). Falabella retail. Recuperado de: <https://www.pactoglobal.cl/wp-content/uploads/2018/09/Reporte-Sostenibilidad-Falabella-2017.pdf>

Riel, C & Fombrun, C. (2010). Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management. New York, Routledge.

Rincón, Y. (2014). Vinculación de relaciones públicas, comunicación corporativa, y logística en la organización. Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe, 12 (1), 47-59. Recuperado de

<file:///E:/marco%20te%C3%B3rico/teor%C3%ADa%20actualizada/comunicaci%C3%B3n%20corporativa.pdf>

Ritter, M. (2013). El valor del capital reputacional: por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico. Recuperado de:

<https://reputationcrisis.files.wordpress.com/2013/11/michael-ritter-ebook-el-valor-del-capital-reputacional-20131.pdf>

Rivera, J (2010). La comunicación del riesgo: hacia un modelo efectivo situacional. Medellín, Fondo editorial ITM.

Sánchez, M. (2011). Cultura y comunicación organizacional. Revista mexicana de comunicación. Recuperado de:

<http://mexicanadecomunicacion.com.mx/rmc/2011/03/02/cultura-y-comunicacion-organizacional/>

Torrecilla, O. (2003). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. Recuperado de

<https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>

Uribe, M & Reinoso, J. (2014). Indicadores de gestión. 1ª ed. Ediciones de la U, Bogotá.

Anexos

Instrumento de recolección de datos: Guía de preguntas de la entrevista

Entrevista al Gerente

1. ¿Proporciona información suficiente, adecuada para que sus colaboradores realicen bien su trabajo?
2. ¿Qué tipo de información comparte con su equipo de trabajo?
3. Tiene una clara intención de persuadir a su equipo de trabajo para que se sumen a los objetivos organizacionales
4. ¿Promueve el compromiso de todos sus colaboradores para alcanzar objetivos asumidos por la compañía impulsando el trabajo en equipo?
5. ¿Incentiva la participación y comunicación en su área? ¿Cómo?
6. ¿Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores frente a la toma de decisiones?
7. ¿Cuáles medios de comunicación usa para brindar información a su equipo de trabajo?
8. ¿Cuál considera que es el medio más adecuado para comunicarse o relacionarse con su equipo de trabajo?
9. ¿Cada cuánto realiza reuniones con su equipo de trabajo y qué seguimiento realiza a las opiniones o requerimientos de los empleados?
10. ¿cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar el trabajo de su equipo?
11. ¿se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación de su equipo de trabajo?
12. ¿De qué manera incentiva a su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos o las metas propuestas por la compañía?
13. ¿De qué forma mide las reacciones o respuestas de su equipo de trabajo con respecto a la información que usted da?
14. ¿cómo propicia un cambio de actitud positivo en sus colaboradores cuando no se alcanzan las metas?
15. ¿Tiene algún indicador para medir la efectividad de la comunicación entre usted y su área de trabajo?
16. ¿Dé que forma propicia una alta productividad en su equipo de trabajo?
17. ¿Cuenta usted con mecanismos de reconocimiento y recompensa cuando se alcanza altos niveles de productividad?

Instrumento de recolección de datos: Guía de preguntas de la encuesta.

Encuesta colaboradores

El objetivo de esta encuesta es identificar la percepción de los colaboradores en torno a la comunicación interna y a su impacto en la productividad del área. Las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo. Lea cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión.

Edad _____ Hombre _____ Mujer _____

Antigüedad en la compañía: _____ Área de trabajo: _____

La escala que se usa es 1 (Nunca) 2 (Ocasionalmente) 3 (Muchas veces) 4 (Siempre)

#	Pregunta	1	2	3	4
1	Considera que recibe información: Estratégica (Planes, Objetivos, Tareas...)				
2	Considera que recibe información: Normativa (Manuales de procedimiento, Guías, Novedades...)				
3	Considera que recibe información: Profesional (Congresos, Cursos formativos, Promoción...)				
4	Considera que recibe información: Emocional (Reconocimientos, Eventos sociales...)				
5	¿Con qué frecuencia tiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con su jefe inmediato?				
6	¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales” (voz a voz, rumores, redes sociales)?				
7	Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal				
8	Cuando no hay información suficiente, intercambio opiniones con mis compañeros				
9	Hago las cosas mejor, cuando siento que mi trabajo se valora				
10	Me dejo afectar por los rumores entre compañeros				
11	Mi valoración sobre la empresa cambia en la medida que recibo más información institucional				

12) Marque con una X. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?

_____ Muy bajo _____ Bajo _____ Regular _____ Alto _____ Muy alto

13) Por cuál de los siguientes medios recibe información por parte de su empresa:

_____ Revista _____ Pretorno _____ Voceo _____ Capacitaciones

___ Carteleras ___ Salvapantallas ___ Merchandising ___ Correo

Otro ¿Cuál? _____

14) A través de qué medio prefiere ser informado de las novedades de la empresa:

___ Revista ___ Preturno ___ Voceo ___ Capacitaciones

___ Carteleras ___ Salvapantallas ___ Merchandising ___ Correo

Otro ¿Cuál? _____

